



إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي

جمع وتنسيق :
د. طارق أبو حجير
د. منصور منصور

2022

وقائع اعمال المؤتمر
الدولي الافتراضي
أيام 18 - 19 / حزيران - يونيو 2022

المركز الديمقراطي العربي ألمانيا - برلين
&
جامعة غزة - فلسطين

مركز تنمية الموارد البشرية للدراسات
والأبحاث والاستشارات - ألمانيا - برلين



VR . 3383 - 6631 B

DEMOCRATIC ARABIC CENTER
Germany, Berlin 10315 Gensinger- Str. 112

<http://democraticac.de>

TEL: 0049-CODE

030-89005468/030-898999419/030-57348845

MOBILTELEFON: 0049174274278717





المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية
Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies

كتاب وقائع المؤتمر العلمي الافتراضي:

إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي

Managing The Business Organizations In Light of The Knowledge And Digital Transformation

إشراف وتنسيق:

د.طارق أبو حجير، جامعة غزة، فلسطين

د.منصور منصور، جامعة غزة، فلسطين

د.حنان طرشان، جامعة باتنة1، الجزائر

الناشر:

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا/برلين

Democratic Arabic Center

Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه

في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.

جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, without the prior written permission of the publisher

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049-code Germany

030-54884375

030-91499898

030-86450098

البريد الإلكتروني

book@democraticac.de

المركز الديمقراطي العربي-برلين-ألمانيا



مركز تنمية الموارد البشري، برلين، ألمانيا



جامعة غزة- فلسطين



ينظمون المؤتمر الدولي الافتراضي الموسوم بـ:

إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي

أيام 18 و19 جوان 2022

إقامة المؤتمر بواسطة تقنية التّحاضر المرئي عبر تطبيق Zoom

ملاحظة: المشاركة مجاناً بدون رسوم

لا يتحمل المركز ورئيس المؤتمر واللجان العلمية والتنظيمية مسؤولية ما ورد في هذا الكتاب من آراء، وهي لا تعبر بالضرورة عن قناعاتهم ويبقى أصحاب المداخلات هم وحدهم من يتحملون كامل المسؤولية القانونية عنها

الرئاسة الشرفية:

أ. عمار شرعان، رئيس المركز العربي الديمقراطي-برلين-ألمانيا

د رياض الخضري – رئيس جامعة غزة.

د. منير بن دريدي – رئيس مركز تنمية الموارد البشرية للدراسات – والأبحاث والاستشارات.

رئاسة المؤتمر:

د. طارق أبو حجر – عميد كلية العلوم الإدارية والمالية – جامعة غزة – فلسطين.

د. منصور منصور – جامعة الأقصى بغزة – فلسطين.

رئاسة اللجنة العلمية:

د. سامر عرقاوي – جامعة فلسطين التقنية – خضوري – فلسطين.

د. زياد الدماغ – جامعة غزة – فلسطين.

د. ناجية سليمان عبد الله – رئيس تحرير مجلة العلوم السياسية والقانون – ألمانيا.

المنسق العام:

د. بن دريدي منير – رئيس مركز تنمية الموارد البشرية للدراسات – والأبحاث والاستشارات.

رئيس اللجنة التحضيرية:

د. احمد بوهكو – رئيس تحرير المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية -ألمانيا.

التنسيق والنشر:

د.حنان طرشان – جامعة باتنة1 – الجزائر

رئيس اللجنة التنظيمية:

أ. كريم عايش – المدير الإداري – المركز الديمقراطي العربي – ألمانيا – برلين

لا يخفى على أحد الدور الهام للبحث العلمي في تطور الشعوب ونهضتها، ولا يختلف اثنان في أن الدور المنوط بالجامعات ليس فقط تأدية رسالتها التعليمية، بل يمتد إلى خدمة المجتمع والإنتاج البحثي الهادف، حيث يعد الإنتاج البحثي الذي يعالج قضايا المجتمع سبيلا وطريقا لرفي المجتمع وتطوره.

في خضم هذا الدور، يأتي التعاون المشترك والتكامل بين الجامعات والمؤسسات البحثية، والذي تم ترجمته فعليا بالتعاون بين كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة غزة والمركز الديمقراطي العربي ومركز تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث والاستشارات، وأنتج فكرة هذا المؤتمر/ المؤتمر الدولي الافتراضي المعنون ب: إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي.

وسعيا لتحقيق أهداف المؤتمر، حرصت رئاسة المؤتمر على أن تشكل لجانه المختلفة من مجموعة كبيرة من الخبراء، في مجالات العلوم الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية، ومن العديد الدول (فلسطين/ الجزائر/ مصر)، ومن مختلف الجامعات أيضا، هادفين من وراء ذلك إلى الاستفادة من كافة الخبرات في مجالات المؤتمر والتي تم حصرها في 3 محاور، المحور الإداري والاقتصادي، والتكنولوجي، كما حرصت على وضع كافة الضوابط العلمية اللازمة لانتقاء المشاركات البحثية ذات القيمة العلمية مضافة.

ونتاجا لذلك، وبعد الإعلان عن المؤتمر بتاريخ 2022/3/1م، لوحظ الإقبال الكبير والمتنوع من قبل الباحثين من مختلف الأقطار (فلسطين/ الجزائر/ مصر/ العراق/ ليبيا). ووصل عدد الملخصات في فترة وجيزة إلى 63 ملخص وهو ما أعطى لجان المؤتمر مؤشرا قويا لنجاحه إن شاء الله في تحقيق أهدافه، وبالفعل عبر مراحل التحكيم المتعاقبة أشادت اللجنة العلمية بمستوى وجودة الأبحاث وخلصت باختيار 23 منها ضمن محاور المؤتمر الثلاثة، والتي نأمل نحن كمنظمين للمؤتمر ان تقدم التوصيات اللازمة لتحقيق أهدافه.

في الختام وباسم رئاسة المؤتمر نشكر كلا من، المركز الديمقراطي العربي، مركز تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث والاستشارات، مجالس جامعة غزة الثلاث (الإدارة، الأمناء، الجامعة)، رئيس وأعضاء اللجنة العلمية ورؤساء جلسات المؤتمر، رئيس وأعضاء اللجنة التحضيرية، الباحثين جميعا، الحضور والمتابعين، الزملاء في العلاقات العامة والفنيين القائمين على المؤتمر، سكرتارية المؤتمر وأخص بالذكر الأستاذ مروان حمدي.

نسأل الله التوفيق

ونشكر حسن استماعكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الدكتور/ طارق أبو حجير

جامعة غزة/ فلسطين

• ديباجة المؤتمر:

تعتبر الثورة المعلوماتية والمعرفية من الأحداث المهمة التي شهدتها عالمنا المعاصر، وتأثرت بها كافة المنظمات الحديثة والتي أصبح لزاماً عليها الانخراط في تلك التحولات وحرصها على تبني تلك التوجهات لديها حتى تحقق لنفسها القيمة المضافة وضمان تأثيرها المباشر في الناتج المحلي والقومي الاجمالي. لذلك يأتي هذا المؤتمر لتسليط الضوء على واقع المنظمات في ظل هذه التحولات من خلال تشجيع المشاركات البحثية التي تشخص قضاياها الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية وصولاً إلى تحقيق أهدافها المرجوة من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار.

• أهداف المؤتمر:

- ✓ تشجيع البحث والإنتاج العلمي في مجال علم الإدارة الحديثة في ظل التحول الرقمي.
- ✓ التأكيد على أهمية التحول الرقمي في إدارة منظمات الأعمال.
- ✓ السعي نحو تطبيق الإدارة التكنولوجية في المؤسسات الاقتصادية المبنية على الرقمنة.
- ✓ تعزيز علاقات التواصل والتبادل الثقافي والمعرفة على المستويين المحلي والدولي.
- ✓ ابراز أهمية ثورة المعلوماتية كمدخل نحو التحول المعرفي والرقمي لمنظمات الأعمال.
- ✓ تعزيز مستويات التنافسية لدى منظمات الأعمال في البلدان العربية.

• محاور المؤتمر:

أولاً) المحور الإداري:

- ✓ مفاهيم نظرية حول سبل إدارة منظمات الأعمال الحديثة.
- ✓ التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ظل التنافسية المحلية والدولية.
- ✓ فلسفة التنظيم الإداري الحديث كمدخل لتطوير منظمات الأعمال.
- ✓ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة في ظل التحول الرقمي.
- ✓ أساليب التسويق الحديث في منظمات الأعمال في ضوء ثورة المعرفة والمعلوماتية.
- ✓ نظم دعم القرارات في منظمات الأعمال ذات التوجهات الرقمية.

ثانياً) المحور الاقتصادي:

- ✓ أساليب التقييم الاقتصادي في منظمات الأعمال وقياس أثرها في الناتج المحلي والقومي.
- ✓ تعزيز الابتكار وأنشطة البحث والتطوير في منظمات الأعمال وأثرها على الإنتاجية.
- ✓ أساليب النمذجة الاقتصادية لتطوير الأنشطة الاقتصادية في منظمات الأعمال.
- ✓ تطبيقات وتجارب عملية حول إدارة منظمات الأعمال واستثمارها في رفع الإنتاجية.
- ✓ أهمية تطبيق الاقتصاد الرقمي في تحقيق النمو الاقتصادي لمنظمات الأعمال.
- ✓ ملاءمة التشريعات الاقتصادية لتوفير المناخ الملائم لتطبيق الاقتصاد الرقمي في منظمات الأعمال.

ثالثاً) المحور التكنولوجي:

- ✓ تحديات التحول نحو نظم الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال في ظل ثورة المعرفة.
- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية.
- ✓ فاعلية تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في ضوء الثورة المعلوماتية والمعرفية.
- ✓ إمكانية إحلال الإدارة الإلكترونية محل الإدارة التقليدية في منظمات الأعمال.
- ✓ مقاربات بين سياسيات واستراتيجيات منظمات الأعمال في الدول النامية والمتقدمة نحو التحول الرقمي

أعضاء اللجنة العلمية:

أ.د. قدي عبد المجيد، جامعة الجزائر3، الجزائر	أ.د. كريم بلقاسي، جامعة الجزائر3، الجزائر
أ.د. عقبة عبد اللاوي، جامعة الوادي، الجزائر	د. مراد جمال، جامعة سوق أهراس، الجزائر
أ.د. عمر سرار، جامعة المدية، الجزائر	د. بدر حمدان، جامعة غزة، الجزائر
أ.د. يوسف أبو فارة، جامعة القدس المفتوحة، الجزائر	د. خلود الفليت، الجامعة الإسلامية، غزة
أ.د. نهاية التلباني، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين	د. بلال البشيتي، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين
أ.د. وسيلة السبتي، جامعة بسكرة، الجزائر	د. مروان الأغا، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين
أ.د. فوزي محيريق، جامعة الوادي، الجزائر	د. خليل ماضي، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين
أ.د. أسيا براهيم، جامعة تلمسان، الجزائر	د. صديق نصار، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
أ.د. ليليا بن منصور، جامعة خنشلة، الجزائر	د. سام الفقهاء، جامعة النجاح الوطنية – نابلس
د. عماد الصوالحي، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين	د. نادر أبو شخ، جامعة فلسطين
د. موسى ليد، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين	د. أحمد فرج الله، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين
د. محمد الزعتون، جامعة غزة، فلسطين	د. يوسف يوسف، جامعة الأقصى، فلسطين
د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس، الجزائر	د. حسن أبو ناصر، جامعة غزة، فلسطين
د. داود الجراب، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين	د. نصيرة لعويطي، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر
د. سامية عبد المنعم، جامعة حلوان، مصر	د. حسن السعدوني، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين
د. عبد الحكيم الطلاع، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين	د. محمد حسنية، محاضر بالجامعات الفلسطينية
Dr. Merwan Roudane, Harvard University	د. عبد الحق طرابلسي، جامعة سوق أهراس، الجزائر
أعضاء اللجنة التنظيمية:	
د. علي أبو جراد، جامعة غزة	رئيسا
د. ابراهيم أبو رحمة، جامعة غزة	عضوا
د. فراس شحادة، جامعة غزة	عضوا
د. توفيق أبو جراد، جامعة غزة	عضوا
د. مدحت وادي، جامعة غزة	عضوا
د. أديب السقا، جامعة غزة	عضوا
أ. عصام اسليم، جامعة غزة	عضوا
أ. نبيلة الكحلوت، جامعة غزة	عضوا
سكرتارية المؤتمر	
أ. محمد شعث	جامعة غزة، فلسطين
أ. مروان حمدي	جامعة غزة، فلسطين

فهرس المحتويات

الباحث	عنوان المداخلة	الصفحة
المحور الإداري		
د.عبد الفتاح محمد الفرجاني د. هياء الدين عبد ربه خلف الله	أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية	13
د. منصور عبد القادر منصور أ.محمد خالد حمدان	مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة (دراسة ميدانية)	39
د. أديب إبراهيم السقا د. مرفت عاطف النجار	التمكين النفسي والثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس	65
د.محمد عبد اشتوي د.رشاد خليل شعت	دور التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	93
د.عدنان عزيز جواد الجبوري د.خلود عطية أحمد الفليت	أثر التحول الرقمي على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة دراسة مقارنة بين العاملين في جامعة فلسطين والعاملين في كلية المستقبل بابل -العراق	113
د.حليمة بعيسى د. شهرزاد بوزيدي د.عبد القادر بورمانه	ثقافة رقمنة إدارة المواهب في ظل جائحة كورونا "نماذج دولية"	139
د. وردة الواحشي د. أمال معروف	بطاقة الأداء المتوازن كتوجه استراتيجي للبنوك الإسلامية في تقييم الأداء مع الإسقاط على بنك البركة الجزائري	157
Prof. Karim Belkaci Dr. Sana Rouabhia	Digital Marketing Basics for Modern business	178
المحور الاقتصادي		
د. سعيد صالح جبريل	دور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول إلى الاقتصاد الرقمي في فلسطين	202
د. عماد سالم محمد أبو ميري	دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال	223
ط.د.تارزي خملول	أهمية تطبيق الاقتصاد الرقمي في تحقيق النمو الاقتصادي لمنظمات الأعمال	244
ط. د. إيمان يحيواوي د. محمد موساوي أ.د سمية زيار	واقع الاقتصاد الرقمي في تعزيز النمو الاقتصادي	253
د. بدر حمدان د.محمد حسنية	تطور الخدمات المصرفية الالكترونية وتأثيرها في النمو الاقتصادي الفلسطيني	266

ط.د. وفاء بن عياد د. وهيبه حلبي	استخدام نماذج السلاسل الزمنية المقطعية لقياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال MENA خلال الفترة الزمنية 2019-2004 على النمو الاقتصادي في بعض دول خلال الفترة الزمنية 2019-2004	285
المحور التكنولوجي		
د.كرم سلام عبد الرؤوف سلام	إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي	302
م. لبني رمضان التائب	دراسة متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية بمنظومة المرحلة الأولى بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي	332
د. محمد لمين علون ا. د. وسيلة السبتي	أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي بريد الجزائر (ولاية بسكرة)	351
ط.د.بوئينة عطايلية د.حجلة سعيدة حازم	الرقمنة: آلية تغييرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتوجه نحو الإدارة الالكترونية والسبيل الأمثل في ظل جائحة كورونا - مع الإشارة لتجربة الإمارات العربية المتحدة	378
د. عليوة علي ط.د. بوسعدية مراد	واقع الفجوة الرقمية في دول المغرب العربي - دراسة تحليلية مقارنة بين: الجزائر، تونس والمغرب	395
Dr. Zoubida Ouyahia Dr. Mustapha ferhaoui	Integration of information and communication technologies in the human resource function	417

المحور الإداري

أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية

The impact of digital transformation in achieving institutional excellence by applying to the Palestinian Electricity Distribution Company in the southern governorates

د.عبد الفتاح محمد الفرجاني /جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين
Dr. Abdalfatah M. A. Alferjany/ Al-Quds Open University/Palestine
د. بهاء الدين عبد ربه خلف الله/ محاضر غير متفرغ /فلسطين
Dr. Bahaa A. M. Khalfalaa/ Part-time academic lecturer/palestine

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف على أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ لملائمته هذه الدراسة ولتحقيق أهدافها، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجميع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في شركة توزيع الكهرباء. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بجميع أبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، القوانين والتشريعات، والبنية الأساسية) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية، وعدم وجود خطط وسياسة واضحة في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية للتحول الرقمي في كل مرافق الشركة. أهم توصيات الدراسة: تعزيز دور القيادة الداعمة للتحول الرقمي والاستفادة من التحول الرقمي في كافة العمليات في الشركة بهدف تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على ثقة ورضا المشتركين.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التميز المؤسسي، شركة توزيع الكهرباء

Abstract:

Aim of the research: Study the impact of digital transformation in achieving institutional excellence in the Palestinian Electricity Distribution Company in the southern governorates. Electricity Distribution Company

Among the most important results of the study: the existence of a moral and statistically significant impact for digital transformation in all its dimensions (plans and strategies, human resources, laws and legislations, and infrastructure) in achieving institutional excellence in the Electricity Distribution Company in the southern governorates, and the absence of clear plans and policies in the Electricity Distribution Company in the Southern governorates for digital transformation in all company facilities

The most important recommendations of the study: Strengthening the role of leadership in support of digital transformation and benefiting from the digital transformation trend in all operations in the company in order to achieve a competitive advantage and maintain the confidence and satisfaction of subscribers.

Keywords: digital transformation, institutional performance, electricity distribution company.

مقدمة:

يعتبر القرن الحادي والعشرين عصر التحولات الكبرى؛ حيث تشهد بيئة الأعمال الدولية تطورات جذرية في بيئة الأعمال والمتمثلة في التطور الكبير في المعلومات والاتصالات، وشدة المنافسة والعولمة، فأصبح تميز الاداء المؤسسي الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المنظمات، فلم يعد كافياً تقديم الخدمة للمواطنين بجودة عالية، بل يجب بذل جهود كبيرة للارتقاء بالأداء المؤسسي للوصول إلى درجة التميز المؤسسي الذي تطمح اليه المنظمة ويتطلع اليها المواطن؛ لذا سارعت دول العالم والمنظمات العالمية للتحول من النظام التقليدي الى النظام الالكتروني أو ما يطلق عليه " التحول الرقمي". (العزب، 2018م).

وتعتبر مؤسسات وشركات القطاع العام والخاص وعلى رأسها شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية والتي تعتبر من أهم الشركات الفلسطينية التي تسعى للتحول إلى النظام الرقمي في جميع تعاملاتها، الناتج عن التقنيات الرقمية الحديثة كتقنيات الحاسوب والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية (الالكترونية) وغيرها من أحل تحسين خدماتها في ظل تطلع المواطنين إلى خدمات أفضل وذات مستوى عالي يمكنها من تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

وقد ارتبط مفهوم التحول الرقمي بكل ما يسهم بتحسين وتطوير العمل الاداري وجودة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي؛ وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار.

وتمثل دراسة أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز أهمية كبيرة في فلسطين عامة وفي المحافظات الجنوبية بشكل خاص؛ لما تعانيه المحافظات الجنوبية ومؤسساتها من حصار اسرائيلي خانق؛ فشركة الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية هي من أكثر الشركات التي عانت من الحصار في ادخال المواد اللوجستية الخاصة بالتشغيل والصيانة وايضاً عانت من أضرار جسيمة لحقت ببنيتها وشبكته نتيجة؛ للحروب المتتالية التي تعرضت لها المحافظات الجنوبية؛ مما تسبب في تعطيل الشبكة الكهربائية وعدم قدرة شركة الكهرباء على الوفاء بالتزاماتها نحو تقديم الكهرباء للمواطنين على مدار الساعة؛ وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية ودور التحول الرقمي على أداء شركة الكهرباء من خلال تشخيص أبعاد التحول الرقمي وأثره على التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

التحول الرقمي أصبح سمة العصر وأصبح ضرورة ملحة وخاصة في ظل التحديات التي تواجهها جميع القطاعات الفلسطينية بشكل عام وشركة الكهرباء بشكل خاص نظراً للحصار الاقتصادي وانتشار مرض العصر كوفيد 19، حيث يعد التحول الرقمي طوق نجاة لمواجهة هذه التحديات التي تسعى إلى مواجهتها شركة توزيع الكهرباء من خلال الانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية المتطورة بطريقة تمكنها من تحويل نماذج أعمالها وعملياتها لتبقى قادرة على إدارة مواردها بكفاءة وفاعلية لتحقيق التميز المؤسسي وارضاء المشتركين.

ولهذا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية-فلسطين؟".

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما هو مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية-المحافظات الجنوبية.
 2. ما أثر الخطط والاستراتيجيات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
 3. ما أثر الأمن والتشريعات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
 4. ما أثر الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
 5. ما أثر البيئة الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية-المحافظات الجنوبية.
2. التعرف على أثر الخطط والاستراتيجيات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
3. التعرف على أثر الأمن والتشريعات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
4. التعرف على أثر الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
5. التعرف على أثر البيئة الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- ✓ تعد هذه الدراسة من أول الدراسات الميدانية-على حد علم الباحثان – التي تسعى إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية-المحافظات الجنوبية.
- ✓ تساعد هذه الدراسة في إثراء المعلومات حول أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي، وتعتبر إضافة نوعية إلى المكتبة العلمية العربية.

الأهمية العملية:

- ✓ تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات ومقترحات تساعد مدراء شركة توزيع الكهرباء على معالجة نقاط الضعف والقصور في الأداء المؤسسي والتعامل معها لتحقيق التميز المؤسسي، وتبني التحول الرقمي للارتقاء بمستوى العمل الإداري للعاملين في الشركة مما يساعد شركة توزيع الكهرباء على تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ تعزز هذه الدراسة من كفاءة الأداء المؤسسي المتفقة مع التحول الرقمي؛ من خلال الدور المتنامي الذي يلعبه التحول الرقمي كأحد أهم العوامل المؤدية الى استمرارية الميزة التنافسية في الشركة الكهربائية.
- ✓ محاولة تقييم إلى أي مدى تعتمد شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي.

فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها يمكن صياغة فروض الدراسة الحالية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي في شركة الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى وهي: وجود أثر لبعده الخطط والاستراتيجيات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الثانية وهي: وجود أثر لبعده الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الثالثة وهي: وجود أثر لبعده الأمن والتشريعات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الرابعة وهي: وجود أثر لبعده البنية الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

متغيرات الدراسة:

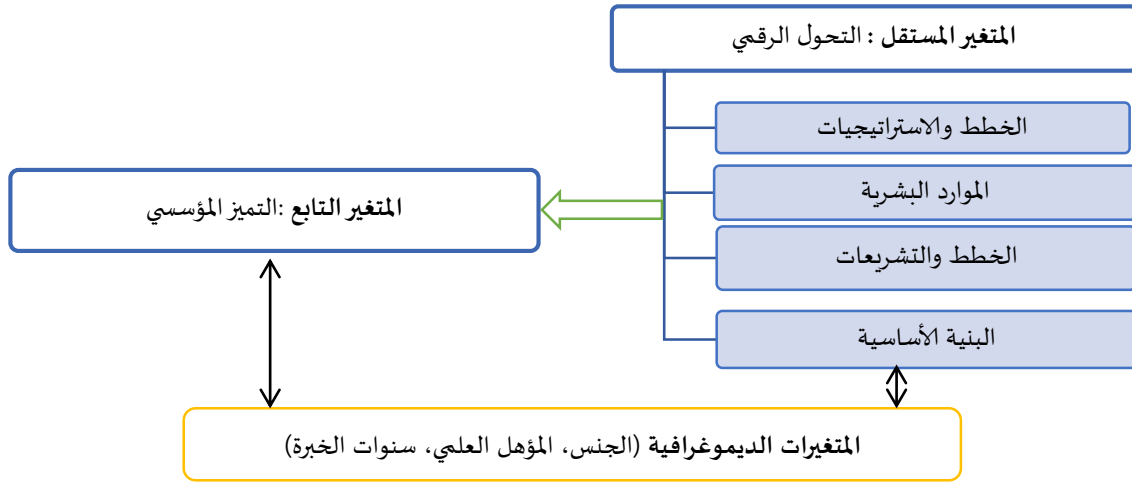
المتغير المستقل: التوجه الرقمي:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (صباح، 2021) ودراسة (بلوشية وآخرون، 2020) ودراسة (عزايبة وحليبي، 2018) ودراسة (manenji and marufu, 2016) على الأبعاد: " الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الأمن والتشريعات، والبنية الأساسية".

المتغير التابع: التميز المؤسسي

بالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال التحول الرقمي والتميز المؤسسي تم تصميم نموذجاً خاصاً لدراسة أثر التحول الرقمي في التميز المؤسسي والشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

مصطلحات الدراسة:

التحول الرقمي: تحويل الخدمات الأساسية لكافة المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة لخدمة الأفراد من شكلها التقليدي الى الشكل الالكتروني الذي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة. (بلوشية وآخرون، 2020م).

التميز المؤسسي: "السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة استراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية". (المليحي، 2012، ص9)

الدراسات السابقة:

1. دراسة (صباح، 2021م)، بعنوان: واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، ولقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في بلدية خانيونس في قطاع غزة وعددهم (504)، وكان من ابرز نتائج الدراسة: وجود علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي ومجالات (المورد البشري، الأمن والتشريعات، البنية الأساسية) والكفاءة المؤسسية وعدم وجود علاقة أثر بين مجال (التخطيط والاستراتيجيات والكفاءة المؤسسية) .

2. دراسة (بلوشية، وآخرون، 2020م)، بعنوان: واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة، وطبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية وهي: وزارة التقنية والاتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان السلطانية وبنك مسقط من القطاع العام، ومن أبرز النتائج قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول الرقمي من خلال مشاريع البنية الأساسية.

3. دراسة (البراشيدية، 2020م)، بعنوان: زيادة الأعمال والتحول الرقمي في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19): الفرص والتحديات.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور جائحة كورونا في إعادة تشكيل قطاع زيادة الأعمال، والتعرف على الفرص والتحديات أمام زيادة الأعمال الرقمية عالمياً وفي عمان تحديداً. ولقد اعتمد النوعي التحليلي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن جائحة كورونا قد سرعت اتجاهات مؤسسات زيادة الأعمال نحو رقمنة أعمالها التجارية .

4. دراسة (رشوان وقاسم، 2020م)، بعنوان: دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. ولقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من البنوك العاملة في قطاع غزة، وكان من ابرز نتائج الدراسة: دور التحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك ، وجذب الاستثمارات، وأن تعمل البنوك الفلسطينية على مراجعة جودة الخدمات الرقمية.

5. دراسة (Gregory, 2019) بعنوان: فهم التحول الرقمي: مراجعة وجدول أعمال البحث "Understanding digital transformation: A review and a research agenda".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التحول الرقمي، من خلال مراجعة الأدبيات الموجودة ومن خلال مراجعة 282 عملاً، وأظهرت النتائج وجود مراجعة شاملة لأدبيات نظم المعلومات حول التحول الرقمي، وبناء تعريف مفاهيمي للتحول الرقمي.

6. دراسة (Amorim, et, al., 2018) بعنوان: التحول الرقمي: مراجعة الأدبيات والمبادئ التوجيهية للبحوث المستقبلية.. "Digital transformation: A Literature Review and Guidelines for future Research"

هدفت هذه الدراسة الى تقديم رؤى حول التحول الرقمي، واقتراح سبل للبحث في المستقبل، باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات لـ206 مقالة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم النتائج أنه يجب على المدراء تكييف استراتيجية أعمالهم مع الواقع الرقمي الجديد.

التعقيب على الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة تناولت مجتمعات مختلفة ولكن ما يميز هذه الدراسة انها الدراسة الاولى على حد علم الباحثان التي تناولت أحد أهم الشركات الفلسطينية وهي شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية التي تمثل السيادة الفلسطينية.

المحور الأول: التحول الرقمي

تعريف التحول الرقمي:

يعرف بلوشية وآخرون(2020م) التحول الرقمي على أنه: " مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة ويتجلى في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي الى الشكل الالكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة. يعرف البار(2019م) التحول الرقمي: " بأنه عملية انتقال الشركات الى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار منتجاتها وخدماتها.

التحول الرقمي هو عملية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر ادراكا ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل وهذه السمات تتمكن من الابتكار والموائمة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها والسير نحو النجاح (آل صمع، 2018).

يرى فيال (2019) Vial أن التحول الرقمي هو " عملية تدف إلى تحسين كيان من خلال احداث تغييرات مهمة في خصائصه من خلال مجموعة من تكنولوجيا المعلومات والحوسبة والاتصالات ". ويعرف ويسترا (2011) Westerman et al. التحول الرقمي بأنه " استخدام التكنولوجيا من أجل التحسين الجذري للأداء والوصول الى أهداف المؤسسة ".

وعليه يمكن تعريف التحول الرقمي من وجهة نظر الباحث فيما يخص شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية بأنه: " الاستفادة من التطور التكنولوجي للانتقال والتحول الجذري في طريقة تنفيذ اعمالها لتقديم الخدمات للجمهور بشكل افضل يحسن من أدائها ورضا الجمهور عن الخدمات المقدمة نتيجة لهذا التطور ". وهناك العديد من المفاهيم التي تتقاطع مع مفهوم التحول الرقمي منها: (الحكومة الالكترونية، ريادة الأعمال الرقمية، الشركات الرقمية، والادارة الالكترونية)، وقد تستخدم بديلا عنه وجميعها تقع تحت دائرة التحول الرقمي ولكنها تختلف بانها قد تكون أكثر تحديدا للنشاط الرقمي بعينه، فالتحول الرقمي أكثر شمولاً وهو عملية تحويلية من مرحلة الى مرحلة أخرى.

متطلبات التحول الرقمي:

حسب (Matt et al., 2015) يتضمن التحول الرقمي تطبيق تكنولوجيا المعلومات من أجل تغيير (مفاتيح الأعمال، العمليات، المنتجات، الهياكل التنظيمية)، حيث ذكر أن للتحول مزايا متعددة على غرار زيادة المبيعات والانتاجية والابتكار أين تعتبر الرقمنة كإعادة تشكيل الأعمال من أجل بلوغ ما يسمى بتعددية القنوات وعبر الوظائف.

أهمية التحول الرقمي:

شهد التحول الرقمي في الآونة الأخيرة عالميا ومحليا نتيجة للظروف الصحية العالمية التي رافقت انتشار فيروس كوفيد 19 اهتماما مضاعفا من قبل دول العالم والشركات لحل مشكلات الانسان من جهة وفي تفعيل التنمية وتعزيزها من جهة أخرى متضمنة جوانب بيئية واقتصادية واجتماعية وثقافية (المطرف، 2020م).

وأشارا (المصدر ونصر الله، 2020م) على أهمية التحول الرقمي للمؤسسات الخاصة والحكومية في تحقيق الريادة والابتكار وتطوير الأداء المؤسسي في التالي:

1. كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية
2. تحسين اتخاذ القرارات من خلال أنظمة المعلومات المتطورة.
3. المساهمة في القضاء على الفساد من خلال الشفافية بوجود بيئة معلومات متاحة تتسم بالكفاءة والفعالية في تنفيذ العمليات المالية الشرعية.
4. سهولة واتاحة الوصول للمعلومات من خلال منصة لتبادل المعلومات مع الجمهور بفرص متساوية تؤدي الى تحقيق الثقة والشفافية ما بين المشتركين والشركات.
5. خلق فرص مبتكرة وابداعية على عكس الطرق التقليدية
6. القضاء على البيروقراطية والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات.

دوافع التحول الرقمي:

هناك العديد من المبررات التي دفعت الحكومات إلى تبني وتحقيق التحول الرقمي في أجهزتها المختلفة ومن أهم هذه المبررات: (دورونديز، وآخرون، 2018).

1. تعرض الحكومات لضغوطات مستمرة من أجل تلبية الطلبات المتعددة على الخدمات
2. الحكومية من حيث التحسين والإسراع في إنجاز المعاملات والتخلص من الروتين والعمل البيروقراطي.
3. ساهمت التوجهات العالمية (العولمة) في الانفتاح والترابط والتكامل على جميع الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية.
4. تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به مما يستلزم مواكبة ذلك التقدم
5. والاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العملية.
6. ارتفاع مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية نتيجة الانفتاح على العالم وظهور رؤى جديدة للقطاع العام فيما يتعلق بتحسين مستوى أدائه في تقديم الخدمات العامة.
7. ندرة الموارد والحاجة الماسة إلى سياسات تساهم في الاستثمار الأمثل للموارد.

أبعاد التحول الرقمي:

يرى (بلوشية وآخرون، 2020م) أن أبعاد التحول الرقمي هي :

1. الخطط والاستراتيجيات: تسعى استراتيجيات التحول الرقمي الى تحديد اولويات عملية التحول وتنسيق الخطوات وتحديد الادوات بالاعتماد على وضع استراتيجية واضحة من قبل مجموعة من الخبراء والمتخصصين.
2. الموارد البشرية: تعد الأساس في التحول الرقمي ومؤشر الجاهزية في توفير الكفاءات القادرة على تبني وتحويل المؤسسة الى رقمية حيث ان المهارات التقنية تؤثر في توجه الأفراد نحو الرقمنة
3. الأمن والتشريعات: على الحكومة ايجاد أنظمة وتشريعات مناسبة لتنظيم عملية الاتاحة والاستخدام الامن للخدمات الالكترونية لتجنب المشكلات ولتتماشى مع متطلبات العصر، حيث يعتبر التخوف من مخاطر أمن المعلومات من أهم التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي (بلوشية وآخرون، 2020م).
4. البنية الأساسية: يحتاج التحول الالكتروني إلى جانب تقني بمختلف تطبيقاته وأنظمته، كونه يمثل الأدوات الرئيسية التي يتم من خلالها التحول الرقمي الذي يعتمد بالأساس على كفاءة التقنيات ومهارة الأفراد في استخدامها. اعتمد الباحثان في دراستهما على هذا النموذج لاتفاق أغلب الباحثين والدراسات السابقة على هذه الأبعاد.

معوقات التحول الرقمي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه التحول الرقمي أبرزها ما يلي: (علي، 2018) و(بوادي، 2017، 161) و (Westerman et al., 2013).

- ✓ غياب الارادة السياسية الفاعلة الداعمة للتحول الرقمي وتقديم الدعم السياسي.
- ✓ عدم وجود بيئة عمل الكترونية تحظى بحماية قانونية وتعمل على حماية وامن المعلومات.
- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الادارة الرقمية ضمن انظمتها.
- ✓ انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد التغيير نحو التقنيات الحديثة.
- ✓ ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الادارة الرقمية بالإضافة الى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية.
- ✓ تفشي المية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين مما يؤدي الى صعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.
- ✓ التخوف من تقنية التحول الرقمي عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد الأمن والخصوصية.
- ✓ نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة لقيادة عملية التحول في المؤسسات.

أما في فلسطين فهناك عوائق اضافية لعملية التحول الرقمي تتمثل في الحصار الاسرائيلي وسوء الأوضاع السياسية والاقتصادية التي لا تمكن المواطن من دفع فواتير الكهرباء والخدمات الاخرى بالإضافة الى محدودية سرعة النت بسبب الاعتماد على خدمات الجيل الثالث في الوقت الذي تستخدم فيه دول اخرى الجيل السادس من الاتصالات، وكذلك تفتقر فلسطين الى الحد الأدنى من التشريعات الالكترونية.

المحور الثاني: (التميز المؤسسي)

التميز المؤسسي: نتناول في هذا المبحث مفهوم التميز المؤسسي، وأهمية المؤسسة وعلاقتها بالأداء ومؤشرات تميز الأداء في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية.

مفهوم التميز المؤسسي: يعتبر مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي أظهرت المؤسسات اهتماما واسعا بها؛ سعياً منها لامتلاك درجة الصدارة على من ينافسها، ولقد تعددت المفاهيم التي تناولت هذا المصطلح بشكل يصعب معه وضع مفهوم جامع يتفق عليه المهتمين والمعنيين (جوهر، 2018، 70) وفي الواقع يعكس هذا التعدد أهمية هذا المفهوم التي جعلت المداخل الادارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، ونستعرض بعضها على النحو الآتي: " بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال داخل المنظمة والذي يؤدي الى تفوق وتميز وتفرد في العمل ، ويضاعف من قدرته على انجاز تلك المهام بكفاءة وفعالية عالية وتسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها". (عبد الله، 2019، 146).

كما عرف التميز المؤسسي على أنه " السعي لتحقيق النتائج المتميزة الخاصة بالأداء والمتعاملين والموظفين والمجتمع، ويتم انجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات والتي تأتي نتيجة لجهود الموظفين والشركاء والموارد والعمليات الخاصة بالمنظمة لتكون رائدة في مجالها (الغمس، 2019، 203).

كما يعرف بأنه: "المدخل الذي تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق تميز الأداء عن طريق استثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل في: العناصر البشرية، العناصر المادية، والتكنولوجيا، وتحسينها بشكل مستمر في وضوح استراتيجيتها وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها الى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي". (سليمان، 2017، 353).

ومن التعريفات السابقة للتميز المؤسسي يتضح أنه يمثل مرحلة متقدمة من الاجادة في العمل والأداء الفاعل بالأسس التي تحقق التفوق والابداع لشركة الكهرباء بكافة جوانبها التنظيمية، وفي الوقت نفسه يتجه التميز المؤسسي الى تحقيق انجاز غير مسبوق فالشركة المتميزة بالأداء المؤسسي أكثر قدرة على الإبداع والتعلم والعمل بشفافية ، تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية مما يؤهلها للتنافس على المستوى الدولي عن طريق مواكبة التطورات العالمية المتسارعة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً. (أبو النصر، 2008، 78).

أهمية المؤسسة وعلاقتها بالأداء ومؤشرات قياس الأداء في شركة توزيع الكهرباء:

أهمية المؤسسة : العمل المؤسسي ليس اختياراً في عالم اليوم، بل هو ضرورة للبقاء والحفاظ على الوجود والمنافسة في تقديم الأفضل؛ بهدف تطبيق معايير التميز وإكساب القادة مقومات تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء حتى الوصول إلى المستوى العالمي، وبما يتناسب مع رفع روح المنافسة في كافة المجالات وأنشطة العمل بالمؤسسة (غازي، 2014). من حيث أنها نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتتضح ملامح وخصائص الأداء المؤسسي الذي تنشده المنظمات على اختلافها وتنوعها، بل تتجلى أهميته في الوصول إلى التميز الإيجابي من خلال النقاط التالية: (العدلوني، 2002، 22).

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
 2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لا دارة المؤسسة ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
 3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين.
 4. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
 5. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 6. التركيز على المورد البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات في التوظيف.
 7. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
 8. ضمان خلق قيادات بديلة واثابة المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
 9. عدم قبول القصور في العمل الجماعي على عكس العمل الفردي المؤسسي.
- مؤشرات قياس تميز الأداء في شركة توزيع الكهرباء:

يمكن إيجاز مؤشرات قياس تميز الأداء في المؤسسات الكهربائية من خلال المتغيرات التالية: (العززي، 2010م)

1. زيادة الأرباح: حيث تسعى الشركة إلى زيادة معدل النمو في الأرباح.
2. تحسين الجودة: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة حيث يعتمد منهج إدارة الجودة الشاملة على الجهود المشتركة التي يمكن من خلالها مشاركة كافة الأفراد بشكل مستمر في تحسين أداء الشركة.
3. التحسين المستمر: في الخدمات المقدمة، وتطوير نظم الأداء؛ مما يكفل للمؤسسة الوصول السريع إلى العملاء.
4. المساهمة المجتمعية: هو عنصر أساسي في تقييم تميز أداء المؤسسة يوضح دور المؤسسة في خدمة المجتمع المدني وإسهاماتها في حل مشكلاته مما يعزز ثقة المجتمع في المؤسسة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً: منهجية الدراسة:

الدراسة النظرية: استعان الباحثان في الكتب والمراجع والبحوث، والمجلات العلمية المرتبطة بموضوع البحث والتي أمدت الباحثان بالكثير من المفاهيم المهمة في هذا المجال.

الدراسة الميدانية: من خلال استخدام أداة الاستبانة والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة والاستفسارات على موظفي شركة الكهرباء المناط بهم تأدية أعمال إدارية وفنية في جميع وحدات الشركة؛ حيث هدفت الاستبانة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في التميز المؤسسي، وقد أعد الباحثان الاستبانة مستفيدين من بعض الدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول متغيرات عامة (ديموغرافية)، والجزء الثاني التحول الرقمي

يتكون من (24) فقرة مقسمة على أربعة محاور لكل محور (6) فقرات وهي، المحور الأول (الخطط والاستراتيجيات) ، والمحور الثاني (الموارد البشرية) ، المحور الثالث (الأمن والتشريعات)، والمحور الرابع والأخير (البنية الأساسية) ، أما الجزء الثالث من الاستبانة فهو مقياس للتمييز المؤسسي ويتضمن (14) فقرة، وبذلك فقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (38) فقرة صيغت وفق سلم التقدير ليكثرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). الدراسة التحليلية: التي اشتملت على تحليل الاجابات المستخلصة من المبحوثين وفي هذه الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته هذه الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 28 (Statistical Package for the social Sciences).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من مسنولي الادارات المختلفة في شركة توزيع الكهرباء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في كل فرع من فروع الشركة والمكلفين بأعمال ادارية مكتبية في دائرة الموارد البشرية والمالية واللوازم والخدمات والادارة الفنية والادارة التجارية والبالغ عددهم (159) موظفاً، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم 01: توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد
1	مدراء الادارات	6
2	مدراء المقرات (الفروع)	6
3	رؤساء أقسام	30
4	مكلفين بأعمال ادارية ومكتبية وصيانة	117
	الاجمالي	159

المصدر: شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية 2022م

ثالثاً: عينة الدراسة:

1. تم حساب عينة الدراسة من خلال موقع <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> بالاعتماد على مستوى ثقة (level of Confidence) 95%، وهامش خطأ (Margin of Error) 5%، حيث أظهر البرنامج أن حجم العينة العشوائية المطلوبة يجب ان يكون 113 من العاملين.
2. الحساب اليدوي لحجم العينة باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \left[\frac{z}{2m} \right]^2 \dots \dots \dots (1)$$

$$n^* = \left[\frac{n \times N}{N + n - 1} \right] \dots \dots \dots (2)$$

والجدول التالي يوضح مدلولات الرموز الواردة في المعادلة:

جدول رقم 02: مدلولات الرموز الواردة في معادلة حساب حجم العينة لمجتمع الدراسة

N	حجم المجتمع	n	حجم العينة المحسوب
Z	القيمة المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلا هذه القيمة =1.96 لمستوى دلالة $\alpha(0.05 =$	N*	حجم العينة
M	الخطأ الهامشي المسموح به ويعبر عنه بالعلامة العشرية مثلا (0.05)		

المصدر: (Bartlett et al., 2001)

حيث أنه وبالتطبيق على المعادلة السابقة فإن حجم العينة هو:

$$n = \left[\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right]^2 = 384.16 \dots\dots\dots (1)$$

$$n^* = \left[\frac{384.16 \times 159}{159 + 384.16 - 1} \right] = 113 \dots\dots\dots (2)$$

وبالنظر إلى حجم العينة المطلوب حسب الطريقتين المستخدمين في الأعلى، وهما 113 فلقد اختار الباحثان العينة طبقية العشوائية، وكان عدد الاستبيانات المستردة (102) منها عدد (97) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما مبين في الجدول رقم (3):

جدول رقم 03: تحديد حجم العينة

م	المسمى الوظيفي	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة
1	مدراء الإدارات	6	4	4	3	3
2	مدراء المقرات (الفروع)	6	4	4	3	3
3	رؤساء أقسام	30	21	21	18	17
4	رؤساء شعب	117	84	84	78	74
	الاجمالي	159	113	113	102	97

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م

معاملات صدق وثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (4) يوضح معاملات الثبات للاستبانة وذلك لبحث مدى صدق أداة البحث في التوصل للنتائج باستعمال معامل ألفا كرومباخ.

جدول رقم 04: معاملات الصدق والثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق (ألفا)	اسم المحور
6	0.860	0.754	الخطط والاستراتيجيات
6	0.839	0.722	الموارد البشرية
6	0.867	0.766	الأمن والتشريعات

6	0.859	0.753	البنية الأساسية
14	0.896	0.811	التميز المؤسسي
38	0.864	0.761	جميع الفقرات

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (4) أن: جميع قيم معاملي الصدق والثبات أكبر من (0.5) لكل محور، ومعامل الثبات الكلي لجميع الفقرات أكبر من (0.5) مما يعنى امكانية الاعتماد على أبعاد الاستبيان ككل في التحليل. الصدق البنائي للاستبانة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويقيس مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات البحث، وتم استعمال معامل ارتباط "بيرسون" لحساب هذا الارتباط، حيث يوضح الجدول رقم (5) هذا الارتباط.

جدول رقم 05: معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة

م	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التحول الرقمي	0.821	**0.000
2	التميز المؤسسي	0.650	**0.000

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يوضح الجدول رقم (5) أن: معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة هي (0.821 – 0.650) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع مجالات البحث صادقة لما وضعت لقياسه، ومحتوى كل مجال له علاقة قوية بأهداف البحث. تحليل البيانات:

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية (الشخصية)

يوضح الجدول رقم (6) توزيع عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جدول رقم 06: توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة %	التكرار	جنس الموظف
83	80	ذكر
17	17	أنثى
100	97	المجموع
النسبة %	التكرار	مؤهل الموظف
1	1	دكتوراه

4	4	ماجستير
43	42	بكالوريوس
52	50	دبلوم واقل
100	97	المجموع
النسبة %	التكرار	سنوات خدمة الموظف
20	20	أقل من 5 سنوات
52	50	من 5-10 سنوات
28	27	10 سنوات فأكثر
100	97	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م

يعكس الإحصاء الوصفي الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة التي تعكس درجة موافقة أفراد عينة البحث على

الفقرة، حيث يكون المعيار هنا كما يلي:

1. أقل من (60%) تعني رفض الفقرة كلياً وعدم الموافقة عليها.

2. من (60%-80%) تعني الموافقة على الفقرة.

3. أكبر من (80%) تعني الموافقة التامة على الفقرة.

المجال الأول: التحول الرقمي

المحور الأول: الخطط والاستراتيجيات

يوضح جدول رقم (7) الإحصاء الوصفي للمحور الأول (الخطط والاستراتيجيات)

جدول رقم 07: الإحصاء الوصفي للمحور الأول (الخطط والاستراتيجيات)

م	فقرات محور الخطط والاستراتيجيات	المتوسط الحسابي المرجح	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية
1	تعتمد الشركة في صياغة الخطط على اتباع استراتيجيات متوافقة مع التحول الرقمي.	3.29	0.07	1.13	34.41%	65.83%	الثالث
2	تحرص الشركة على إجراء تغييرات تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تماشياً مع التحول الرقمي.	3.34	0.06	1.02	30.44%	66.83%	الثاني
3	تدعم الرؤية المستقبلية للشركة التحول الرقمي	3.01	0.05	0.84	27.97%	60.14%	الرابع

السادس	52.81%	30.70%	0.81	0.05	2.64	تعتمد المسؤوليات الإدارية والتنظيمية في الشركة على أساليب متطورة تدعم التحول الرقمي.	4
الخامس	57.27%	25.77%	0.74	0.04	2.86	توفر الشركة الدعم الإداري والمالي الكافي للتخطيط والمتابعة والتنفيذ للتحول الرقمي.	5
الأول	67.19%	29.93%	1.01	0.06	3.36	يتسم الهيكل التنظيمي والإداري في الشركة بمواكبة التحول الرقمي .	6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022 م.

يتضح من الجدول رقم (7) الأهمية النسبية لفقرات المحور الأول الخطط والاستراتيجيات، حيث يستنتج منه

ما يلي:

1. يتسم الهيكل التنظيمي والإداري في الشركة بمواكبة التحول الرقمي، حيث بلغت الأهمية النسبية (67.19%)، وكان ترتيبها الأول بالنسبة للمحور الأول.
 2. تدرك الشركة بان عليها إجراء تغييرات تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تماشياً مع التحول الرقمي، حيث بلغت الأهمية النسبية (66.83%)، وكان ترتيبها الثاني بالنسبة للمحور الأول.
 3. تعتمد الشركة في صياغة الخطط على اتباع استراتيجيات متوافقة مع التحول الرقمي، حيث بلغت الأهمية النسبية (65.83%)، وكان ترتيبها الثالث بالنسبة للمحور الأول.
 4. ضعف في الرؤية المستقبلية للشركة للتحول الرقمي، حيث بلغت الأهمية النسبية (60.14%)، وكان ترتيبها الرابع بالنسبة للمحور الأول.
 5. قصور في توفير الشركة الدعم الإداري والمالي الكافي للتخطيط والمتابعة والتنفيذ للتحول الرقمي حيث بلغت الأهمية النسبية (57.27%)، وكان ترتيبها الخامس بالنسبة للمحور الأول، ويبرر ذلك بالمركزية الشديدة في الشركة.
 6. قصور في تحمل المسؤوليات الإدارية والتنظيمية في الشركة على أساليب متطورة تدعم التحول الرقمي، حيث بلغت الأهمية النسبية (52.81%)، وكان ترتيبها السادس والأخير بالنسبة للمحور الأول.
- وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى وهي: وجود أثر لبعده الخطط والاستراتيجيات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

المحور الثاني: الموارد البشرية

يوضح جدول رقم (8) الاحصاء الوصفي للمحور الثاني للموارد البشرية
جدول رقم 08: الاحصاء الوصفي للمحور الثاني (الموارد البشرية)

م	فقرات محور الموارد البشرية للشركة	المتوسط الحسابي المرجح	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية
1	تتوفر خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية لتنفيذ برامج التحول الرقمي في الشركة.	3.08	0.07	1.18	38.45%	61.51%	الثالث
2	تنفذ الشركة دورات تدريبية لتأهيل العاملين نحو التحول الرقمي.	2.83	0.06	0.92	32.45%	56.69%	السادس
3	يتوفر لدى الشركة خبراء ومختصين قادرين على إنجاز التحول الرقمي.	2.85	0.04	0.74	26.05%	57.05%	الرابع
4	تمتلك الشركة رؤية واضحة ومحددة لاحتياجات التحول الرقمي.	2.84	0.04	0.70	24.57%	56.83%	الخامس
5	يفهم العاملون في الحاسوب بالشركة الاحتياجات اللازمة للتحول الرقمي.	3.21	0.05	1.05	31.75%	64.24%	الثاني
6	تشجع الشركة روح المبادرة والاطلاع واكتساب المعارف لدى الموظفين لتواكب التحول الرقمي.	3.38	0.06	1.01	32.74%	67.61%	الأول

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022 م.

- يوضح الجدول رقم (8) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثاني (الموارد البشرية) حيث يستنتج منه التالي:
1. تشجع الشركة روح المبادرة والاطلاع واكتساب المعارف للموظفين لمواكبة التحول الرقمي حيث بلغت الأهمية النسبية (67.61%)، وكان ترتيبها الأول بالنسبة للمحور الثاني، ويبرر ذلك بأن الهدف الرئيسي للشركة هو مواكبة التطور نحو التحول الرقمي.
 2. يفهم العاملون في الحاسوب بالشركة الاحتياجات اللازمة للتحول الرقمي حيث بلغت الأهمية النسبية (64.24%) وكان ترتيبها الثاني بالنسبة للمحور الثاني.
 3. قصور في خطة تطوير الكفاءات والقدرات البشرية لتنفيذ برامج التحول الرقمي في الشركة، حيث بلغت الأهمية النسبية (61.51%) وكان ترتيبها الثالث بالنسبة للمحور الثاني.

4. ضعف توفر خبراء ومختصين قادرين على إنجاز التحول الرقمي في الشركة، حيث بلغت الأهمية النسبية (57.05%) وكان ترتيبها الرابع بالنسبة للمحور الثاني.
5. عدم وجود رؤية واضحة ومحددة لاحتياجات التحول الرقمي في الشركة، حيث بلغت الأهمية النسبية (56.83%) وكان ترتيبها الخامس بالنسبة للمحور الثاني.
6. قصور في تنفيذ الشركة دورات تدريبية لتأهيل العاملين حول التحول الرقمي، حيث بلغت الأهمية النسبية (56.69%) وكان ترتيبها الخامس والأخير بالنسبة للمحور الثاني.
- وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية وهي: وجود أثر لبعدها الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
3. المحور الثالث: الأمن والتشريعات

يوضح جدول رقم (9) الإحصاء الوصفي للمحور الأمن والتشريعات

جدول رقم 09: الإحصاء الوصفي للمحور الثالث (الأمن والتشريعات)

م	فقرات الأمن والتشريعات	المتوسط الحسابي المرجح	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية
1	توجد في الشركة جهات مختصة بالرقابة على تشريعات وأمن المعلومات.	3.18	0.06	1.07	33.64%	63.60%	الأول
2	تتوفر لوائح وقوانين خاصة بالتشريعات وأمن المعلومات داخل الشركة.	3.10	0.06	1.08	34.84%	62.01%	الثاني
3	يقبل العاملون بالشركة سياسات وتشريعات أمن المعلومات كونها تصب في	2.87	0.04	0.70	24.53%	57.41%	الرابع
4	يساهم تطوير الأنظمة والقوانين في الشركة على ضبط سياسات أمن المعلومات.	2.86	0.04	0.70	24.46%	57.19%	الخامس
5	تتخذ الشركة إجراءات حازمة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعات أمن المعلومات.	3.00	0.06	1.03	34.36%	60.07%	الثالث
6	يتم إجراء رقابة دورية على سياسات وتشريعات أمن المعلومات في الشركة.	2.83	0.04	0.70	24.57%	56.63%	السادس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يوضح الجدول رقم (9) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثالث (الأمن والتشريعات) حيث يستنتج:

1. توجد في الشركة جهات مختصة بالرقابة على تشريعات وأمن المعلومات، حيث بلغت الأهمية النسبية (63.60%)، وكان ترتيبها الأول بالنسبة للمحور الثالث.
 2. تتوفر لوائح وقوانين خاصة بالتشريعات وأمن المعلومات داخل الشركة، حيث بلغت الأهمية النسبية (62.01%)، وكان ترتيبها الثاني بالنسبة للمحور الثالث.
 3. قصور في إجراءات الشركة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعات أمن المعلومات، حيث بلغت الأهمية النسبية (60.07%)، وكان ترتيبها الثالث بالنسبة للمحور الثالث.
 4. لا يقبل العاملون بالشركة سياسات وتشريعات أمن المعلومات كونها تصب في صالحهم، حيث بلغت الأهمية النسبية (57.41%)، وكان ترتيبها الرابع بالنسبة للمحور الثالث.
 5. ضعف في تطوير الأنظمة والقوانين في الشركة التي تضبط سياسات أمن المعلومات، حيث بلغت الأهمية النسبية (57.19%)، وكان ترتيبها الخامس بالنسبة للمحور الثالث.
 6. ضعف في إجراء رقابة دورية على سياسات وتشريعات أمن المعلومات في الشركة، حيث بلغت الأهمية النسبية (56.63%)، وكان ترتيبها السادس بالنسبة للمحور الثالث.
- وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وهي: وجود أثر لبعده الأمن والتشريعات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

المحور الرابع: البنية الأساسية

يوضح جدول رقم (10) الإحصاء الوصفي للمحور الرابع البنية الأساسية

جدول رقم 10: الإحصاء الوصفي للمحور الرابع (البنية الأساسية)

م	فقرات البنية الأساسية	المتوسط الحسابي المرجح	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية النسبية
1	توفر الشركة مقومات وتجهيزات مناسبة لدعم التحول الرقمي.	3.01	0.05	0.84	27.97%	60.14%	الأول
2	يتوفر في الشركة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق وإنجاز التحول الرقمي.	2.83	0.05	0.76	26.85%	56.69%	الثاني
3	يتوفر في الشركة وسائل اتصال كافية	2.73	0.06	0.96	35.20%	54.53%	الرابع
4	توفر الشركة معايير وقواعد واضحة لاحتياجات التحول الرقمي.	2.67	0.05	0.87	32.52%	53.45%	الخامس
5	تسعى الشركة إلى تعزيز بنيتها الأساسية لتقليص الفجوة الرقمية من خلال التحول الرقمي.	2.61	0.05	0.89	34.13%	52.23%	السادس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م.

6	يتقبل يتفاعل العاملون في الشركة مع التحول الرقمي.	2.78	0.04	0.67	%24.22	%55.61	الثالث
---	---------------------------------------------------	------	------	------	--------	--------	--------

يتضح من الجدول رقم (10) الأهمية النسبية لفقرات المحور الرابع البنية الأساسية حيث يستنتج منه ما يلي مقومات وتجهيزات الشركة بحاجة إلى تطوير وتحديث لدعم التحول الرقمي بحاجة حيث بلغت الأهمية النسبية (60.14%)، وكان ترتيبها الأول بالنسبة للمحور الرابع.

1. عدم توفر الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق وإنجاز التحول الرقمي حيث بلغت الأهمية النسبية (56.69%)، وكان ترتيبها الثاني بالنسبة للمحور الرابع
 2. ضعف في تقبل وفي تتفاعل العاملون في الشركة مع التحول الرقمي حيث بلغت الأهمية النسبية (55.61%) وكان ترتيبها الثالث بالنسبة للمجال الفرعي الرابع.
 3. ضعف في وسائل الاتصال لدعم البنية التحتية الأساسية للتحول حيث بلغت الأهمية النسبية (54.53%) وكان ترتيبها الرابع بالنسبة للمحور الرابع.
 4. ضعف في تنظيم الشركة لمعايير وقواعد واضحة لاحتياجات التحول الرقمي حيث بلغت الأهمية النسبية (53.45%) وكان ترتيبها الخامس بالنسبة للمحور الخامس.
 5. لا تسعى الشركة إلى تعزيز بنيتها الأساسية لتقليص الفجوة الرقمية من خلال التحول الرقمي حيث بلغت الأهمية النسبية (52.23%) وكان ترتيبها السادس بالنسبة للمحور الرابع.
- وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة وهي: وجود أثر لبعدها الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

المجال الثاني: التميز المؤسسي

يوضح جدول رقم (11) الإحصاء الوصفي لمجال التميز المؤسسي

جدول رقم 11: الإحصاء الوصفي لمجال التميز المؤسسي

م	فقرات التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي المرجح	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية النسبية
1	تتولى الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية	2.94	0.04	0.61	%20.85	%58.78	العاشر
2	تسعى الشركة لتبني فلسفة التغيير والتطوير	2.73	0.04	0.65	%22.83	%55.25	الرابع عشر
3	تقوم الشركة بتطوير كفاءات العاملين لتحقيق التميز	3.09	0.04	0.59	%19.07	%61.73	الرابع
4	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز	3.03	0.04	0.66	%21.83	%60.50	السابع

م	فقرات التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي المرجح	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية النسبية
5	تهتم الشركة بعدد المشتركين والوسطاء لديها	3.54	0.04	0.64	%18.07	%70.72	الأول
6	تؤكد الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي	3.46	0.04	0.64	%18.46	%69.21	الثاني
7	تهتم الشركة بقياس رضا المشتركين.	3.08	0.04	0.61	%19.87	%61.51	السادس
8	تعمل الشركة على نشر رؤيتها وقيمتها والالتزام بها.	2.97	0.04	0.64	%21.57	%59.42	التاسع
9	تنسجم اجراءات تقديم الخدمات للمشاركين بالسرعة والدقة.	2.85	0.04	0.62	%21.58	%57.05	الحادي عشر
10	تهتم الشركة بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين	2.82	0.04	0.62	%21.93	%56.33	الثالث عشر
11	تساهم الشركة في تحديد استراتيجيات العمل وفقا لاحتياجات المشتركين.	3.09	0.03	0.58	%18.79	%61.87	الثالث
12	تعمل الشركة على تقييم وتطوير انظمتها بشكل دوري	3.08	0.04	0.67	%21.62	%61.65	الخامس
13	تعمل الشركة على تحسين أداء العاملين بشكل مستمر	3.00	0.04	0.60	%20.03	%60.00	الثامن
14	تهتم الشركة ببناء شراكات خارجية مما يعود بالنفع عليها	2.83	0.04	0.72	%23.83	%56.98	الثاني عشر

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (11) الأهمية النسبية لفقرات المجال الثاني التميز المؤسسي حيث يستنتج منه ما

يلي:

1. تهتم الشركة بعدد المشتركين والوسطاء لديها؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (70.72%) وكان ترتيبها الأول بالنسبة للمجال الثاني.
2. تؤكد الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (69.21%) وكان ترتيبها الثاني بالنسبة للمجال الثاني.
3. تساهم الشركة في تحديد استراتيجيات العمل وفقا لاحتياجات المشتركين؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (61.87%) وكان ترتيبها الثالث بالنسبة للمجال الثاني.
4. تقوم الشركة بتطوير كفاءات العاملين لتحقيق التميز؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (61.73%) وكان ترتيبها الرابع بالنسبة للمجال الثاني.

5. تعمل الشركة على تقييم وتطوير انظمتها بشكل دوري؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (61.65%) وكان ترتيبها الخامس بالنسبة للمجال الثاني.
6. تهتم الشركة بقياس رضا المشتركين؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (61.51%) وكان ترتيبها السادس بالنسبة للمجال الثاني.
7. تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (60.50%) وكان ترتيبها السابع بالنسبة للمجال الثاني.
8. تعمل الشركة على تحسين أداء العاملين بشكل مستمر؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (60.00%) وكان ترتيبها الثامن بالنسبة للمجال الثاني.
9. تعمل الشركة على نشر رؤيتها وقيمها والالتزام بها؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (59.42%) وكان ترتيبها التاسع بالنسبة للمجال الثاني.
10. تتولى الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (58.78%) وكان ترتيبها العاشر بالنسبة للمجال الثاني.
11. تتسم اجراءات تقديم الخدمات للمشاركين بالسرعة والدقة؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (57.05%) وكان ترتيبها الحادي عشر بالنسبة للمجال الثاني.
12. ضعف في اهتمام الشركة ببناء شراكات خارجية مما يعود بالنفع عليها؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (56.98%) وكان ترتيبها الثاني عشر بالنسبة للمجال الثاني وذلك يؤدي إلى نتائج سلبية على التميز المؤسسي.
13. ضعف اهتمام الشركة بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين؛ حيث بلغت الأهمية النسبية (56.33%) وكان ترتيبها الثالث عشر بالنسبة للمجال الثاني.
14. قصور في تبني الشركة لفلسفة التغيير والتطوير حيث بلغت الأهمية النسبية (55.25%) وكان ترتيبها الرابع عشر بالنسبة للمجال الثاني.

اختبار الفرضيات العلمية:

الفرضية الرئيسية: " يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنموذج التحول الرقمي (الخطط والاسراتيجيات، الموارد البشرية، الأمن والتشريعات، البنية الأساسية) على التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية".

يبين جدول رقم (12) العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي (الخطط والاسراتيجيات، الموارد البشرية، الأمن والتشريعات، البنية الأساسية) والتميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية".

جدول رقم 12: نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي

في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد R ²	الارتباط R	مستوى الدلالة Sig.	اختبار T	معامل الانحدار (B)		المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	263	0.83	0.91	0.000	5.64	0.52	المقدار الثابت	التحول الرقمي	التميز المؤسسي
				0.000	7.74	0.28	الخطط والاستراتيجيات		
				0.000	6.19	0.21	الموارد البشرية		
				0.000	6.20	0.22	الأمن والتشريعات		
				0.000	5.12	0.17	البنية الأساسية		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (12) من خلال نموذج الانحدار المتعدد أن التميز المؤسسي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بجميع أبعاد التحول الرقمي (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الأمن والتشريعات، البنية الأساسية)، وأن معامل الارتباط يساوي (0.91)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أبعاد التحول الرقمي: الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الأمن والتشريعات، البنية الأساسية) و التميز المؤسسي؛ ويعزو الباحثان هذا الارتباط الكبير بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي الى تبني وزيادة الاهتمام بأبعاد التحول الرقمي؛ يؤدي الى التميز المؤسسي وأن التحول الرقمي هو أحد المحددات الرئيسية للتميز المؤسسي؛ حسب الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي، بالإضافة الى أن شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية تبذل جهداً كبيراً للتحول الرقمي من خلال العتدات الذكية والفتورة الالكترونية وادارة الموارد البشرية الكترونيا وتحفيزها على التميز؛ مما ساهم في التميز المؤسسي لشركة الكهرباء.

بلغ معامل التحديد المعدل (0.83) وهذا يعني أن (83%) من التغير نحو التحول الرقمي بأبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الأمن والتشريعات، البنية الأساسية) والباقي (17%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على التميز المؤسسي.

معادلة التأثير:

$$\text{التميز المؤسسي} = 0.52 + 0.28 \times (\text{الخطط والاستراتيجيات}) + 0.21 \times (\text{الموارد البشرية}) + 0.22 \times (\text{الأمن والتشريعات}) + 0.17 \times (\text{البنية الأساسية})$$

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بجميع أبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، القوانين والتشريعات، والبنية الأساسية) في تحقيق التميز المؤسسي لشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
2. عدم وجود خطط وسياسة واضحة في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية للتحول الرقمي في كل مرافق الشركة.
3. قصور في عملية خلق قيمة للمشاركين.
4. قصور في توفير الشركة الدعم الإداري والمالي الكافي للتخطيط والمتابعة والتنفيذ للتحول الرقمي.
5. تهتم الشركة بالقوانين والتشريعات ولكن هناك قصور في قواعد بيانات التحول الرقمي للشركة.
6. وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها متطلباً جوهرياً للتحول الرقمي.
7. وجود قصور في جوانب عديدة مثل عدم ربط الأهداف مع استراتيجية الشركة في التحول الرقمي.
8. اهتمام الشركة بوسائل التطوير الحديثة كونها محور عملياتها في التحول الرقمي.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- مما سبق عرضه من نتائج للبحث والدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:
1. التوسع في استخدام ابعاد التحول الرقمي وتطويره بما يتلاءم مع البيئة المحلية والتنظيمية حيث أثبت الباحثان من خلال الدراسة صلاحية هذا النموذج للقياس من خلال الخطط والاستراتيجيات والموارد البشرية والقوانين والتشريعات والبنية الأساسية.
 2. تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون بين العاملين في الشركة ووضع سياسة واضحة لتبني التحول الرقمي في كل مرافق الشركة.
 3. تعزيز دور القيادة الداعمة للتحول الرقمي في الشركة وتعيين قيادات داعمة وذات خبرة ومعرفة في هذا المجال؛ لما له من أثر في خلق مناخ مناسب للتحول الرقمي.
 4. الاستفادة من التحول الرقمي في العمليات الرئيسية في الشركة؛ بهدف تحقيق ميزة وصورة ذهنية ايجابية للحفاظ على ثقة ورضا المشاركين.
 5. تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بما يتناسب مع التطورات الحديثة لها كونها عامل رئيسي للتحول الرقمي من جهة، وأساس لأي منظمة عصرية لتطوير أداؤها.
 6. عقد ندوات وورشات عمل لتوضيح التحول الرقمي وكيفية تطبيقه داخل الشركة والاستفادة من المعرفة الموجودة لدى الشركات المماثلة والأفراد.
 7. الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في مجال التحول الرقمي وتطوير الأداء للوصول الى التميز المؤسسي، واستخدام الأساليب والأدوات الحديثة التي تلبى متطلبات المشاركين والمجتمع المحلي في ظل الظروف الصعبة التي تعانيها المحافظات الجنوبية من حصار اسرائيلي ومرض وباء العصر كوفيد19.

8. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، وذلكتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده قيم ومبادئ المشاركة والتعاون التي ترتقي بقدرات العاملين وكفاءتهم.
9. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت جامعات أو مراكز البحوث، فلسطينية ام عربية ام اجنبية، لمواكبة ما هو جديد في مجال التحول الرقمي ومؤشرات التميز المؤسسي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (1) أبو النصر، مدحت. (2008). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- (2) آل صمع، علي بن صالح. (2018). التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي، تاريخ الاطلاع: (2022/3/10م)، <https://www.mile.org/images/2018/citc.pdf>.
- (3) البار، مصطفى عدنان. (2019م). التحول الرقمي كيف ولماذا"، جامعة الملك بن عبد العزيز، جامعة ام القرى، تاريخ الاطلاع: 2022/3/10م، الموقع: <https://www.awforum.org>.
- (4) بلوشية، نوال، الحراصي، نيهان، والوعوفي، علي. (2020م). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة، عمان، جامعة السلطان قابوس.
- (5) بوادي، مصطفى. (2017). صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دفاثر السياسة والقانون، العدد (17). تاريخ الاطلاع: 2022/3/11م، الموقع www.deloitte.com.
- (6) جوهر، علي. (2018). متطلبات تحقيق التميز بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان. مجلة الثقافة والتنمية، 19(132).
- (7) دورو، إيمانويل، ونذير، صفدر. (2018م). التحول الرقمي في الشرق الأوسط رحلة رقمية (ديلويت)،
- (8) رشوان، عبد الرحمن، قاسم، زينب. (2020م). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.
- (9) السالم، مؤيد، والحسيني، عادل. (2010م). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
- (10) السالم، مؤيد، والحسيني، عادل. (2010م). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث. عمان، الأردن
- (11) سليمان، حنان. (2017). التمكين الاداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية 3(1).
- (12) عبد الله، مجدي. (2019). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والادارة بالنتائج، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي العدد (58).

- (13) عزايزة، سارة، وحليبي، سارة. (2018م). الحكومة الالكترونية في الجزائر: بين واقع التطبيق ورهانات التفعيل، جامعة عمارثليجي بالأغواط، (63)، 190-203.
- (14) العزب، حسين. (2018م). المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الالكترونية وأثرها في جودة الخدمات المقدمة من أجهزة الخدمة المدنية الأردنية من وجهة نظر العاملين، جامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 24(1)، 291-345.
- (15) الغمس، وسام. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (207).
- (16) الكساسبة، وصفي. (2011م). تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. دار اليازوري، عمان.
- (17) المطرف، عبد الرحمن. (2020م). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة اسيوط، 37(7).
- (18) المليجي، رضا. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 19) Gregory, Vial. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda, journal of strategic information systems review.
- 20) Manenji, T., & Marufu, B.(2016).The impact of adopting e-government as a mechanism to enhance accountability as well as transparent conduct within public institutions. Scholedge International Journal of Business Policy&Governance, 3(7), 84-101 .
- 21) Matt, Ch., Hess, Th., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies, Business & Information Systems Engineering, 57(5), 339–343.
- 22) Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. Future Generation Computer Systems, 91, 327-334.
- 23) The Journal of Strategic Information Systems, 28 (2), 118-144.
- 24) Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda ,
- 25) Westerman.G, Bonnet.C, Ferraris.D , Mcfee.A.(2011) .Digital transformation : a roadmap for billion dollar organisation , center for digital business MIT solan school of management , capgemini consulting , MIT solan management review, cambridg.MA

مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة

(دراسة ميدانية)

The extent availability of digital transformation requirements and their impact on the quality of hotel services in the Gaza Strip

(A field Study)

د. منصور عبد القادر منصور / جامعة الأقصى بغزة/ فلسطين

Dr. Mansour Abdelqader Mansour/Al-Aqsa University of Gaza / Palestine.

أ.محمد خالد حمدان/ الجامعة الإسلامية بغزة/ فلسطين

Mohamed Khaled Hamdan/Islamic University of Gaza/ Palestine.

ملخص الدراسة:

هدف البحث التعرف على مدى توفر متطلبات النحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية. حيث شمل البحث عدد 7 فنادق تنشط في مجال العمل الفندقي والسياحي بقطاع غزة، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم أداة استبيان لجمع البيانات من مجتمع البحث والبالغ عدده 70 مفردة موزعين على الفنادق محل البحث باستخدام أسلوب المسح الشامل وبنسبة استرداد بلغت 100%. ومن أهم نتائج البحث: أن متطلبات التحول الرقمي جاءت متوفرة بدرجة مرتفعة، وكذلك مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة جاءت بدرجة تقدير مرتفعة جداً بالإضافة إلى وجود أثر دال احصائياً لمتطلبات التحول الرقمي في جودة الخدمات الفندقية. ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث: ضرورة توسيع دائرة الخدمات الفندقية وعدم اقتصرها على خدمة الإيواء فقط، وكذلك الشروع في خصخصة إدارة الفنادق لتحسين واقع جودة عملها والارتقاء بمستويات أدائها. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة الخدمة الفندقية.

Abstract:

This study aimed at identifying the requirements of availability of digital transformation and their impact on the quality of hotel services, where, the research including 7 hotels working in the hotel and tourism field in the Gaza Strip. The researchers used the descriptive analytical approach by designing a questionnaire tool to collect data from the research population including a sample of (70), distributing on the hotels of study, using the survey method, with a recovery rate of 100%. Among the most important results of the study : the requirements of digital transformation came to a high degree, as well as the level of quality of the hotel services provided was a very high degree of appreciation, in addition to, there is a statistically significant effect of the requirements of availability of digital transformation on the quality of hotel services. Among the most important recommendations providing by the study: the necessity of expanding the hotel services department and not limiting it to the accommodation service only, as well as initiating the privatization of management of hotels to improve the quality of their work and levels of performance.

Keywords:: Digiral Transformation , Quality of Hotels Servieces.

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

من المعلوم بأن قطاع الخدمات يحتل المرتبة الأولى في اقتصاديات البلدان من حيث الدخل المحلي والقومي الاجماليين، وهذا يعزى لحجم الخدمات التي تحظى بطلب الزبائن المتزايد، ومن هذا المنطلق فإن مسألة التحول الرقمي اصبحت مطلب أساسي للارتقاء بجودة الخدمات الفندقية المقدمة، بل ومن أهم الاستراتيجيات التي تحرص الفنادق على نجاحها واستمرارها في تقديم خدماتها. وينوه الباحثان بأن قطاع الفنادق والسياحة بقطاع غزة تعرض أيضاً لخسائر فادحة خلال السنوات العشر الأخيرة نتيجة الحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة وتفشي وباء كورونا (حلس وآخرون، 2020: 5). كما بلغت المنشآت السياحية المتضررة بفعل وباء كورونا 500 منشأة سياحية بما فيها الفنادق مما أدى ذلك إلى إغلاقها بشكل شبه كلي، وبذلك أصبح أغلب العاملين في قطاع السياحة عاطلين عن العمل والبالغ عددهم حوالي 8700 عاملاً بفعل الحصار وتفشي الوباء (أبو الخير، 2020: 3-4). كما ويعتبر قطاع الفنادق في فلسطين وقطاع غزة بالتحديد من القطاعات الناشئة التي تتبع قطاع الخدمات الخاص. إذ يتراوح عدد الفنادق المسجلة رسمياً في غزة من 13-17 فندقاً وتشكل ما نسبته (12%) من إجمالي الفنادق العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة. ولقد بلغت نسبة مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني (2.8%) (ظاهر، 2020). وهنا تلعب جودة الخدمة الفندقية دوراً مهماً في تكريس أهمية الاستثمار الفندقي من خلال توظيف الثقافة التقنية الحديثة وامكانية استثمارها بشكل أمثل من خلال رصد واقع هذا التحول وتأثيره على مستوى جودة الخدمة والتي يسعى البحث إلى مناقشتها فيما ستؤول إليه نتائج البحث الميدانية.

مشكلة البحث:

بالنظر إلى قياس أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الفندقية والتي تمثل جوهر البحث الحالي، يرى الباحثان أنه من الضروري الوقوف على المشكلات التي تواجه قطاع الفنادق وأثرت بشكل مباشر على جودة خدماتها الفندقية المقدمة ومنها: تدهور الطلب السياحي في قطاع غزة بعد فرض الحصار الإسرائيلي المشدد، وإغلاق معابر قطاع غزة منذ عام 2006، إذ تراجع عدد الفنادق إلى 8 فقط، حيث بلغ عدد النزلاء في الأعوام 2010 – 2021 حوالي (5000) نزيل، بالإضافة إلى إغلاق وتضرر العديد من المنشآت السياحية نتيجة الحروب الإسرائيلية على قطاع غزة في السنوات الأخيرة (ظاهر، 2020). ولقد أثرت أزمة كورونا في الثلاث سنوات الماضية بشكل كبير على عمل القطاع السياحي والفندقي بشكل كبير وأحدثت خسائر مباشرة بلغت 90 مليون دولار، في حين قدرت الخسائر الغير مباشرة بنحو 50 مليون دولار (حلس وآخرون، 2020: 5). ولتوضيح وتعزيز مشكلة البحث أيضاً قام الباحثان بإجراء مقابلات شخصية مع السيد: زكريا الهور مدير عاوم وزارة السياحة والأثار الفلسطينية بغزة بتاريخ 2022/4/10، وأيضاً مع السيد: خالد الطيب ويشغل امين سر الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق والخدمات السياحية بغزة بتاريخ 2022/4/14، حيث أشارا كلاهما إلى العديد من المشكلات التي تواجه قطاع الفنادق والسياحة بغزة، منها: الحصار الإسرائيلي المفروض على غزة منذ سنوات وإغلاق المعابر وتراجع نسبة الزائرين إلى قطاع غزة، وتفشي وباء وكرونا، وغياب الدعم الحكومي للقطاع السياحي بالإضافة إلى تراجع مستويات دخول الأفراد نتيجة تردي الأوضاع السياسية والاقتصادية، وقلة عدد

الفنادق المصنفة في قطاع غزة ، بالإضافة إلى ضالة مهارات العاملين في الفنادق بقطاع غزة. وفي ضوء ما أورده الباحثان أعلاه من معطيات فمن البديهي أين يؤثر ذلك سلباً على مستوى جودة الخدمات الفندقية نتيجة التراجع في حجم الطلب الفندقي وقلة الضيوف والزوار الأجانب. لذا قاما بصياغة السؤال الرئيس التالي كتعبير عن مشكلة البحث:

- هل تؤثر متطلبات التحول الرقمي في جودة الخدمات الفندقية المقدمة بقطاع غزة؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما درجة توفر متطلبات التحول الرقمي بفنادق قطاع غزة؟
2. ما مستوى جودة الخدمات الفندقية في فنادق قطاع غزة؟
3. هل يوجد أثر للتحول الرقمي في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة؟
4. هل توجد فروق بين آراء عينة البحث لتأثير تطبيق متطلبات التحول الرقمي في جودة الخدمات الفندقية بغزة تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد فروق بين آراء عينة البحث حول مستوى جودة الخدمات الفندقية بغزة تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى توفر متطلبات التحولات الرقمية بفنادق قطاع غزة
2. الوقوف على مستوى جودة الخدمات الفندقية بغزة في ظل التحول الرقمي
3. قياس أثر متطلبات التحول الرقمي على جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة
4. تحديد ما إذا هناك اختلافات بين آراء عينة البحث لتأثير تطبيق متطلبات التحول الرقمي بفنادق قطاع غزة تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة).
5. تحديد ما إذا هناك اختلافات بين آراء عينة البحث حول مستوى جودة الخدمات الفندقية بفنادق قطاع غزة تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة).

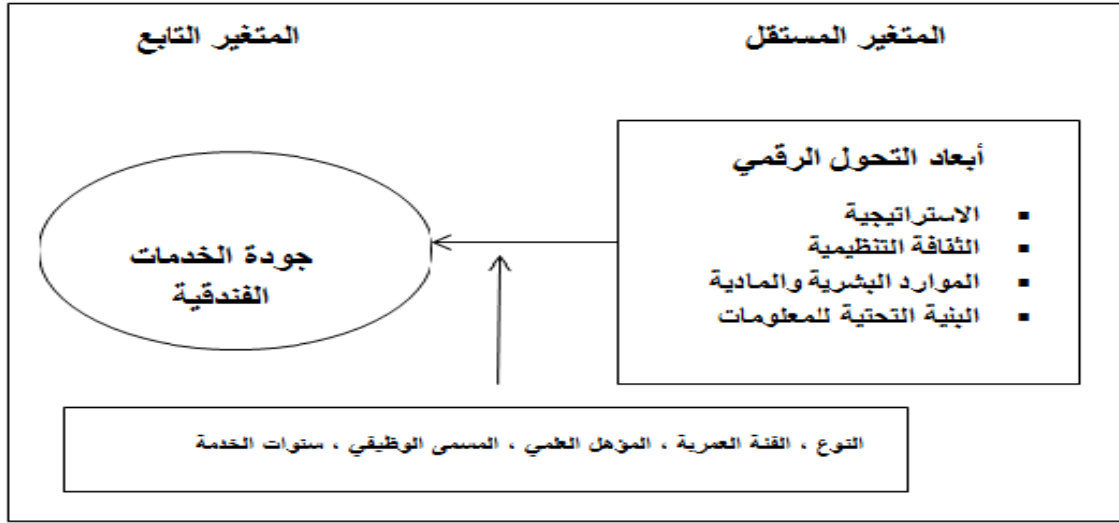
أهمية البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التأكد من درجة تطبيق الفنادق الفلسطينية لمتطلبات التحول الرقمي في ضوء ثورة المعلومات.
2. الوقوف على مستوى جودة الخدمات الفندقية التي تقدمها الفنادق بغزة.
3. التحقق من وجود أثر لتطبيق متطلبات التحول الرقمي على جودة الخدمات الفندقية.
4. تحديد الاختلافات بين آراء عينة البحث حول الاستفادة من التحول الرقمي وانعكاسها على جودة الخدمة الفندقية

5. المساهمة في تعزيز مكانة القطاع الخاص وخصوصاً القطاع الخدمي في الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
6. عزوف الباحثين عن إجراء أبحاث ودراسات علمية على الفنادق بقطاع غزة نتيجة ندرة المعلومات المتوفرة عنها وصعوبة تنفيذ الدراسات الميدانية فيها.

7. تقديم التوصيات والمقترحات لإدارة الفنادق بغزة في ضوء نتائج البحث الحالي.
متغيرات وأنموذج البحث:



المصدر: جرد بواسطة الباحثان بناء على الدراسات السابقة.

فرضيات البحث:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لمتطلبات التحول الرقمي على جودة الخدمات الفندقية المقدمة بقطاع غزة.
ويتبلور عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- 1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للاستراتيجية، على جودة الخدمات الفندقية المقدمة بقطاع غزة.
- 2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للثقافة التنظيمية، على جودة الخدمات الفندقية المقدمة بقطاع غزة.
- 3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للموارد البشرية والمادية، على جودة الخدمات الفندقية المقدمة بقطاع غزة.
- 4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للبنية التحتية للمعلومات، على جودة الخدمات الفندقية المقدمة بقطاع غزة.
- 5. توجد فروق دالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لمتوسطات استجابات آراء عينة البحث حول تأثير متطلبات التحول الرقمي على جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

6. توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لمتوسطات استجابات آراء عينة البحث حول مستوى جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

أولاً: تعريف التحول الرقمي

لقد تعددت تعريفات التحول الرقمي من جمهور الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة. حيث عرفه أحمد بأنه تغيير تدريجي مقصود في نمط الخدمات والوظائف المختلفة من الشكل التقليدي المعتاد إلى صورة إلكترونية رقمية من خلال الموارد البشرية الذكية، وتوفير البنية التقنية الرقمية من معدات وتطبيقات إلكترونية أخرى ذكية (أحمد، 2021: 13). وعرفه البار بأنه بمثابة تغيير جوهري في تقديم الخدمات، حيث يساعد في تحقيق الاستدامة والتنافسية، من أجل بناء مجتمعات فاعلة من خلال توظيف الرقمية في ابتكار وتحسين جودة الخدمات وتقديمها بشكل أفضل وأسرع (البار، 2019: 2).

أما التحول الرقمي في مجال الخدمات الفندقية، فعرفه الحسيني بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الفنادق فيما تقدمه من خدمات إلى الزوار، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية للفنادق وإعطاء الفرصة للزوار للمشاركة في كافة مراحل العملية السياحية، والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة (الحسيني، 2019: 16).

أهمية التحول الرقمي في قطاع الفنادق:

يكتسب قطاع الخدمات بالمجمل أهمية كبيرة في اقتصاد البلدان، ويعتبر قطاع الفنادق من القطاعات الحيوية التي تتأثر بشكل مباشر بالتطور الحديث في المجال الإلكتروني والرقمي وتوظيفه في تحسين وتطوير جودة الخدمات الفندقية المقدمة من جهة وسبيل لتعزيز ميزة الفنادق التنافسية من جهة أخرى.

ولقد أوردت سليم (2021) بأن أهمية التحول الرقمي في قطاع الفنادق يتعلق بتطوير البنية التكنولوجية. وتحقيق التحول الرقمي في مجال الخدمات والفنادق يأتي في إطار الجهود المبذولة من كافة الأطراف نحو التحول الرقمي، مما سيكون له مردود إيجابي على قطاع السياحة والفنادق باعتبار أن كافة دول العالم ولاسيما الدول المصدرة للسياحة تعمل بالتحول الرقمي سواء في حجوزات الفنادق والترويج لخدماتها وأيضاً فيما يتعلق بتعزيز صورتها الذهنية لدى المهتمين والزبائن. (سليم، مقال في جريدة الوفد المصرية 2021/2/14). وقد أشار Berghaus إلى أهمية التحول الرقمي بشكل عام كونه يساهم بصورة ايجابية في تنظيم وانجاز وقت العمل من خلال البرامج المعدة لها، وقد سعت الكثير من الدول إلى تفعيل هذه الخدمة وفي شتى المجالات، حيث خلقت تطورات وتأثيرات ايجابية وابداعية للأعمال في التحولات الرقمية كون الزبائن هم المستفيدون منها (33 : Berghaus، 2016).

أهداف التحول الرقمي:

تتضمن عملية التحول الرقمي العديد من الأهداف التي تتمحور بشكل اساسي في قيام المنظمات بزيادة قيمتها المضافة عن طريق تبني فكرة التحولات الرقمية والابتكارات وكيفية تقديم منتجاتها بنمط جديد عن طريق استثمار الأجهزة والتقنيات وأنظمة الاتصالات الحديثة في تقديم أفضل ما لديها مع ضمان النمو السريع لتلك المنظمات (13)

(Berghaus, 2018)، في حين حصر كلاً من (عبد الكريم، 2010: 16) و(اشتيوي، 2013: 227) أهداف التحول الرقمي في الأمور التالية:

1. مساعدة المنظمات على تبني نهج واضح يقود إلى تبني استراتيجية تحول رقمي وبيئة معلوماتية تستطيع استيعاب جهود جميع أصحاب المصالح.
2. السرعة في تنفيذ العمليات والاستجابة لطلبات الزبائن وبتكاليف معقولة.
3. الشفافية والبساطة في تقديم المعلومات والخدمات للأطراف المستفيدة من زبائن وغيرهم.
4. تعزيز ثقافة المعرفة من خلال تراكم الخبرات والمعارف باعتبارها مدخلاً لاتخاذ قرارات نحو التحول الرقمي في المنظمات.
5. تحسين طرق عمل وأداء المنظمات بشكل حديث ومبتكر يعزز من جودة منتجاتها.

متطلبات التحول الرقمي:

لقد تشابهت كثيراً جهود الباحثين في تحديد متطلبات التحول الرقمي، حيث أشار أمين (2019: 5) والتي وردت في (على، 2013: 527) بأن تلك المتطلبات تتحدد غالباً في الآتي:

- الاستراتيجية: وهي تمثل الأهداف المستقبلية التي تضعها المنظمات للاستفادة من التحولات التقنية الحديثة والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وتحرص المنظمات على تحقيقها لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين وذوي أصحاب المصالح.
- الثقافة التنظيمية: وتمثل المعتقدات الراسخة التي تشير إلى كيفية ممارسة الإدارة العليا بالمنظمة على تحسين واقع المناخ التنظيمي في بيئتها الداخلية والهادفة إلى استيعاب التحولات الرقمية من خلال تشجيع الإبداع والابتكار ونشر ثقافة التغيير نحو الأفضل وصولاً إلى التحسين المستمر للخدمات الفندقية المقدمة.
- الموارد البشرية والمادية: وهي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة باعتبارهم الحلقة الأهم في صياغة خطط التحولات الرقمية واستثمار وإدارة مستلزمات هذه التحولات وتوظيفها باعتبارهم أحد متطلبات البنية التحتية لنجاح هذه التحولات.
- البنية التحتية للمعلومات: وهي تشير إلى امتلاك المنظمة بيئة معلوماتية وتكنولوجية تفاعلية لمتطلبات نجاح التحولات الرقمية والولوج لمجتمع المعلوماتية من خلال توفير الكوادر البشرية المتخصصة والمعدات والبرمجيات مع الحرص على توفير خدمة اتصالات عالية الجودة.

ثانياً: جودة الخدمات الفندقية:

يعد مفهوم جودة الخدمة من أكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في حقول المعرفة الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر للخدمات في مختلف المنظمات. إذ عرفها البياتي (2018: 58) بأنها عملية التكامل والاستدامة لجميع الأنشطة المصاحبة لعملية تقديم الخدمة لدى المنظمة أو مقدمتها إلى درجة جعل الزبون جزء من أنشطتها وبالشكل الذي يلي طموحاته وتوقعاته. وعرفتها أيضاً دريدي (2014: 42) بأنها عملية تقديم خدمات بدون أخطاء من التحسين المستمر فيها سواء في إجراءات تقديمها أو سلوكيات مقدمها مع الأخذ بالاعتبار المعلومات المرتدة من الزبائن لكسب ولاءهم للمنظمة. ولقد عرف الروسان الخدمة الفندقية بأنها أنشطة غير مادية تقدمها

الفنادق لإشباع حاجات ورغبات الضيوف ولا يترتب على عملية بيع الخدمة نقل للملكية (الروسان، 2009: 7). في حين يعرفها الباحثان بأنها مقدرة الفنادق على تقديم خدمات غير ملموسة للزبائن تحظى بقبولهم ورضاهم بما يشبع حاجاتهم ورغباتهم.

أهمية جودة الخدمات الفندقية:

لقد لخص (Purcarea et al., 2013:35-36) أهمية جودة الخدمات الفندقية في الآتي:

1. زيادة توقعات الضيوف من خلال زيادة درجة الوعي لديهم وتعريفهم بالحملات الترويجية التي يقدمها الفندق مقابل الفنادق المنافسة الأخرى.
 2. حرص الفندق على التحسين المستمر لخدماته الفندقية وزيادة الحصة السوقية في ضوء نشاط المنافسين الآخرين.
 3. اهتمام الفنادق بتوفير البيئة القانونية والتكنولوجية والاجتماعية التي تساعد الزبائن (الضيوف) في الوصول للمعلومات بسرعة وحصولهم أيضاً على الخدمات الفندقية بالجودة المطلوبة.
 4. اهتمام الفنادق بتطوير وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم وتوجيه سلوكياتهم بشكل ايجابي لضمان تقديم خدمة فندقية عالية المستوى.
- أبعاد جودة الخدمة الفندقية:

- تنقسم أبعاد جودة الخدمة بشكل عام إلى قسمين هما: الجودة المادية والجودة الغير مادية. كما يمكن تقييم جودة الخدمات المصرفية من خلال قياس الأبعاد والعناصر الأساسية التي تنطوي عليها هذه الجودة، وهناك ثلاث أبعاد أساسية لجودة الخدمات الفندقية وهي: (الصيرفي، 2003: 278)
- الجودة المادية: وتعلق بالبيئة المحيطة للخدمة التي يقدمها الفندق.
 - جودة المنظمة: وتعلق بصورة الفندق المقدم للخدمة والانطباع العام عنها.
 - الجودة التفاعلية: والتي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل الفندق وبين الزبائن، كما أن هناك تصنيف آخر لجودة الخدمة يميز بين جودة العمليات والتي يحكم عليها العملاء الداخليين أثناء تأديتهم للخدمة الفندقية، وبين جودة المخرجات والتي يحكم عليها العملاء الخارجيين. ولقد قام (باراثرمان) بتحديد خمسة أبعاد أطلق عليها نموذج جودة الخدمة وهي: (العالول، 2011: 18)
 - الملموسية: وتشمل التسهيلات المادية التي يقدمها الفندق من توفر المعدات، ومظهر العاملين، وأنظمة الاتصال.
 - الاعتمادية: تعني قدرة الفندق على أداء الخدمة بدقة واستقلالية، ويعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد المؤثرة على جودة الخدمة الفندقية.
 - الاستجابة: وتعني رغبة الفندق في مساعدة الضيوف وتقديم خدمة فورية لهم.
 - الأمان: تعني معرفة العاملين بعملهم ولباقتهم في التعامل مع الضيوف وفي خلق الثقة لديهم.
 - التعاطف: تعني حرص الفندق على العناية بالضيوف والاهتمام الشخصي بهم.
- وفي ضوء الأبعاد السابقة قام الباحثان بصياغة فقرات جودة الخدمة الفندقية في استمارة الاستبيان بحيث تغطي فقراته تلك الأبعاد مستفيدين من أدبيات التراث الإداري في ذات المجال.

الدراسات السابقة:

لقد استطاع الباحثان حصر العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الرئيسية. أما فيما يتعلق بمتغير التحول الرقمي نجد أن دراسة (شديد، 2021) هدفت إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وتكون مجتمع البحث (139) من العاملين في وحدات المرور بمحافظة القاهرة ومن أهم نتائج البحث : وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي ، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية. كما هدفت دراسة (النور وخاطر، 2020) إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. عن طريق التعرف على الممارسة الفعلية للتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، تماشيًا مع التوجهات العالمية لمجابهة تحديات أزمة وباء كورونا COVID19 ، وتكون مجتمع البحث من أصحاب المشاريع والبالغ عددهم (14) فرداً من المشاريع، وتوصلت إلي أهم النتائج: العمل على زيادة المشاريع التي تخدم مشروع التحول الرقمي وفقاً للتوجهات العالمية مما يسعد على رفع مستويات التحول بالمملكة. في حين هدفت دراسة (2020 Bicen, and. Duman) التعرف إلى استخدام التكنولوجيا وتطبيق عملية التحول الرقمي أدت إلى مزيد من الالتزام التنظيمي والمؤسسي من جانب الإداريين والمعلمين العاملين في المؤسسات التعليمية تكون مجتمع البحث من الإداريين والمعلمين العاملين في المؤسسات التعليمية والبالغ عددهم (80) مفردة، وتوصلت إلي أهم النتائج: استخدام التكنولوجيا وتطبيق عملية التحول الرقمي جاءت بدرجة مرتفعة. في حين تناولت دراسة (Mladenova, et al, 2020) التعرف إلى التحول الرقمي واستخدام وتطبيق التعليم الإلكتروني في ظل أزمة كورونا، وتكون مجتمع البحث من المعلمين، وقد بلغت عينة البحث (126) معلمة ومعلمة، وتوصلت إلي أهم النتائج: إدخال قواعد محددة لتنظيم عملية التحول الرقمي، كما ينبغي إعطاء المعلمين الوقت الكافي للتكيف وتطوير مهاراتهم في التعامل مع التعليم الإلكتروني، وإعداد المواد الدراسية لتناسب مع هذا النوع من التعليم.

أما بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت متغير جودة الخدمة فهناك دراسة (حميد، 2022) وهدفت التعرف إلى تأثير العمليات المصرفية الإلكترونية في جودة الخدمة المصرفية في مصرف العراق للاستثمار، وتكون مجتمع البحث من الموظفين بالمصرف والبالغ عددهم (128) موظف وموظفه، وتوصلت إلى أهم النتائج: بوجود قيام المصرف بنشر مواقع جديدة لماكنات الصراف الآلي أمام زبائنها لتلبية حاجاتهم بالسرعة الممكنة وللتعامل معها بشكل مباشر دون الرجوع إلى الإجراءات الروتينية. كما تناولت دراسة (القطار والمعموري، 2021) التعرف إلى تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة. وقد جرى اختيار عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء، وتكون مجتمع البحث من العاملين، وقد بلغت عينة البحث (85) موظف وموظفة. وتوصلت إلى أهم النتائج: ضرورة امتلاك المستشفيات تجهيزات طبية ومعدات حديثة ذات مواصفات عالمية لتقديم الخدمة، فضلاً عن اعتمادية خدماتها المقدمة وخاصة فيما يتعلق بتوفير الخدمة إلى المرضى بشكل صحيح ودقيق كما أعلن عنها. كما تناولت دراسة (حسن و خليل، 2021) التعرف إلى وسائل مكافحة غسل الأموال وأثرها في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، تكون مجتمع

البحث من المصارف المالية وقد بلغت عينة البحث (96) موظف وموظفة، وتوصلت إلى أهم النتائج: بوجود تأثير دال معنوياً لوسائل مكافحة غسل الأموال في تعزيز ابعاد جودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الاستجابة، الامان، التعاطف، الملموسية). كما تناولت دراسة (اليازيد، 2015) التعرف إلى أثر جودة الخدمة على ولاء الزبائن للفنادق في مدينة وهران الجزائرية، وتكون مجتمع البحث من الفنادق في مدينة وهران وقد بلغت عينة البحث (52) موظف وموظفة، وتوصلت إلى أهم النتائج وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة على ولاء الزبائن للفنادق في مدينة وهران كونها تكتسب أهمية كبيرة في واقع السياحة الداخلية بالجزائر.

التعقيب على الدراسات السابقة: بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن البحث الحالي يتفق معها جميعاً كون جميع الدراسات السابقة طبقت على قطاعات خدمية (مصارف، مؤسسات تعليمية، مستشفيات) ولكن يكمن جوهر اختلاف البحث الحالي في تطبيقه على قطاع الفنادق بقطاع غزة، بالإضافة إلى أن مجتمع الدراسات السابقة في معظمها تناول الزبائن (العملاء الخارجيين)، أما مجتمع البحث الحالي فتمثل في فئة الموظفين (العملاء الداخليين)، ويرى الباحثان بأن هذه الاختلافات مجتمعة ساهمت في تميز البحث الحالي وتعزيز لفجوته العلمية.

حدود البحث:

- الحد الموضوعي: وتلخصت فكرة البحث في الوقوف على مدى توفر متطلبات التحول الرقمي بفنادق قطاع غزة وأثر ابعادها المختلفة في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة.
- الحد المكاني: شمل البحث عدد 7 فنادق بقطاع غزة (المشتل، سيتي ستارز، المتحف، الديرة، الكومودور، الجزيرة، القاهرة الدولي) ولديها حضور في مجال تقديم الخدمات الفندقية سواء تعلق الأمر بزيارة من داخل أو من خارج قطاع غزة.
- الحد البشري: تمثل مجتمع البحث في العاملين بالفنادق محل البحث والتي شملت الفئات التالية: (المدراء، الموظفين الإداريين، موظفي الخدمة).
- الحد الزمني: طبق هذا البحث خلال الفترة الزمنية الممتدة في الأعوام 2021 – 2022 .

منهجية البحث:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم بصورة مُوسَّعة في أنواع مختلفة من البحوث العلمية، والوصف العلمي بوجه عام عبارة عن تصوُّر لهيئة شخص أو شيء أو زمان أو مكان (بحالته الطبيعية)، حيث يتم التعبير عن ذلك بصورة مفصلة بهدف الإيضاح (عبيدات وآخرون، 2006).

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من شاغلي الوظائف الادارية في الفنادق (المشتل، سيتي ستارز، المتحف، الديرة، الكومودور، الجزيرة، القاهرة الدولي) بقطاع غزة والبالغ عددهم (70) موظفًا وموظفة من الفئات المختلفة (مدير، موظف إداري، موظف خدمة). وتم استخدام المسح الشامل للتعرف على الخصائص السيكومترية لأدوات البحث والمقاييس التالية (التحول الرقمي، وجودة الخدمات الفندقية)، وذلك للتأكد من صدق وثبات الأدوات المستخدمة في

البحث؛ حيث تم توزيع (70) استبانة على موظفي الفنادق، واسترداد (70) استبانة بنسبة (100 %). ويظهر الجدول (1) توزيع متغيرات البحث التي تم اجراء عملية التحليل الاحصائي عليها.

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
82.9%	58	ذكر	النوع
17.1%	12	أنثى	
100%	70	المجموع	
57.1%	40	أقل من 30 سنة	
31.4%	22	30 سنة - أقل من 40 سنة	
10%	7	40 سنة - أقل من 50 سنة	
1.4%	1	50 سنة فأكثر	
100%	70	المجموع	
25.7%	18	دبلوم	المؤهل العلمي
58.6%	41	بكالوريوس	
15.7%	11	دراسات عليا	
100%	70	المجموع	
14.3%	10	مدير	المسمى الوظيفي
35.7%	25	موظف إداري	
50%	35	موظف خدمة	
100%	70	المجموع	
42.9%	30	أقل من 5 سنوات	
35.7%	25	5 سنوات إلى 9 سنوات	
17.1%	12	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
4.3%	3	15 سنة فأكثر	
100%	70	المجموع	

تظهر نتائج الجدول (1) أن غالبية المشاركين في البحث هم من الذكور بسبة (82.9%)، ومن الفئة العمرية 30 – أقل من 40 سنة (31.4%)، كما أن مؤهلاتهم العلمية درجة البكالوريوس بنسبة (58.6%)، مساهمهم الوظيفي موظف خدمة بنسبة (50%)، وكما أن سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (42.9%).

أداة البحث:

قام الباحثان بإعداد استبانة حول "أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة: دراسة ميدانية"، بما يخدم موضوع البحث حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعيبتها من قبل المبحوثين، فالأداة تمثل التحول الرقمي كـ «متغير مستقل» وجودة الخدمات الفندقية كـ «متغير تابع».

صدق أداة البحث (الاستبانة)

الصدق البنائي لأداة البحث (الاستبانة): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، للتحقق من صدق بناء مقاييس البحث، ويبين الجدول (3) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

جدول رقم 02: معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي

#	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط R	قيمة sig
1	الاستراتيجية	5	809.	**0.000
2	الثقافة التنظيمية	5	888.	**0.000
3	الموارد البشرية والمادية	5	785.	**0.000
4	البنية التحتية المعلوماتية	5	865.	**0.000
	المجال الأول: التحول الرقمي	20	929.	**0.000
	المجال الثاني: جودة الخدمات الفندقية	16	771.	**0.000

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتبين من الجدول (2) أن مقياس (التحول الرقمي) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث بلغت معامل الارتباط (0.929)، وأن مقياس (جودة الخدمات الفندقية) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث بلغت معامل الارتباط (0.771)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالٍ وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثبات أداة البحث (الاستبانة): يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من ثبات استبانة البحث أجريت خطوات الثبات بطريقة معامل الفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية.

جدول رقم 03: يبين معامل الثبات (الفا كرونباخ) و(طريقة التجزئة النصفية) لمقاييس

المقياس	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
			معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الاستراتيجية	5	853.	803.	.842
الثقافة التنظيمية	5	820.	635.	.782
الموارد البشرية والمادية	5	.676	565.	.572
البنية التحتية المعلوماتية	5	868.	763.	.869
المجال الأول: التحول الرقمي	20	922.	875.	.933
المجال الثاني: جودة الخدمات الفندقية	16	834.	646.	.785

– معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تبين من خلال الجدول (3) بأن معامل ألفا كرونباخ لمقياس التحول الرقمي يساوي (0.992)، وأن معامل ألفا كرونباخ لمقياس التمكين الإداري يساوي (0.834)، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة يتمتع بمعامل ثبات عالي ومرتفع.

– معاملات الثبات التجزئة النصفية: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح، وتم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود المقياس الكلي إلى نصفين، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للمقياس والمجال، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون لمقياس التحول الرقمي بهذه الطريقة (0.875)، وبعد استخدام معادلة سبيرمان – براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.933)، وبلغ معامل ارتباط بيرسون لمقياس جودة الخدمات الفندقية بهذه الطريقة (0.646)، وبعد استخدام معادلة سبيرمان – براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.785)، وهذا دليل كافي على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية مما يطمئن الباحثان على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة؛ وذلك من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ لمقياس ثبات الاستبانة، التجزئة النصفية كطريقة ثانية لمقياس.

المحك المستخدم في البحث:

استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لمقياس المقاييس، حيث تم اعتماد المقياس التالي:

جدول رقم 04: المحك المستخدم في البحث

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مستوى الموافقة الوسط الحسابي
أكثر من 4.20	3.40 إلى 4.19	2.60 إلى 3.39	1.80 إلى 2.59	أقل من 1.80	
أكثر من 84%	68% إلى 83.9%	52% إلى 67.9%	36% إلى 51.9%	أقل من 36%	النسبة

المعالجات الإحصائية

- قام الباحثان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات من خلال الأدوات التالية:
- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات المقاييس، ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half methods): ويستعمل للتأكد من أن المقاييس لديها درجات ثبات مرتفعة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للمقاييس، ولقياس درجة الارتباط يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
 - اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: لكشف دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
 - تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث فئات فأكثر.
 - اختبار شيفيه: لمعرفة اتجاه الفروق ودلالاتها بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديمغرافية وتأثيرها على مقياس البحث.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالطريقة التراجعية Stepwise: للتعرف على أثر (المتغيرات المستقلة) التحول الرقمي على جودة الخدمات الفندقية (المتغيرات التابعة).

ثالثاً: عرض نتائج البحث ومناقشتها

النتائج المتعلقة بأسئلة البحث:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة توفر متطلبات التحول الرقمي بفنادق قطاع غزة؟ وللإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لدرجة تطبيق الفنادق في قطاع غزة لمتطلبات التحول الرقمي، كما يوضحها الجدول (5):

جدول رقم 05: تحليل أبعاد التحول الرقمي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمقياس

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	الاستراتيجية	3.49	0.71	69.9%	4	مرتفع
2	الثقافة التنظيمية	3.73	0.62	74.6%	3	مرتفع
3	الموارد البشرية والمادية	3.84	0.54	76.8%	1	مرتفع
4	البنية التحتية المعلوماتية	3.75	0.74	75.0%	2	مرتفع
	المجال الأول: التحول الرقمي	3.70	0.55	74.1%		مرتفع

يتضح من الجدول (5) أنّ متطلبات التحول الرقمي في الفنادق في قطاع غزة يتفاوت من حيث قوتها، حيث كان متوسط درجة الموافقة على المجالات المقترحة في المقياس ككل من وجهة نظر العينة قد بلغ (3.70)، وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (74.1%)، مما يشير أن درجة تطبيق الفنادق في قطاع غزة لمتطلبات التحول الرقمي جاءت بدرجة مرتفعة. والجدول (6،7،8،9) توضح ذلك بشيء من التفصيل.

- تحليل فقرات البعد الأول: الاستراتيجية

قام الباحثان باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (6) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات البعد الأول "الاستراتيجية".

جدول رقم 06: تحليل فقرات البعد الأول: الاستراتيجية

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	يمتلك الفندق رؤية استراتيجية لعملية التحول الرقمي.	3.53	0.93	70.6%	1	مرتفع
2	يمتلك الفندق خطة واضحة تتعلق بتحول أعماله وخدماته إلى الرقمية.	3.43	0.77	68.6%	3	مرتفع
3	يربط الفندق التنسيق بين وظائفه ومستوياته الإدارية بشكل الكتروني.	3.51	0.94	70.3%	2	مرتفع
4	يمتلك الفندق هيكل تنظيمي مرن ينسجم مع التحولات الرقمية بشكل مستمر.	3.51	0.86	70.3%	4	مرتفع
5	لدى الفندق خطة متكاملة لتنفيذ عملية التحول الرقمي.	3.49	0.94	69.7%	5	مرتفع
	بعد الاستراتيجية ككل	3.49	0.71	69.9%		

يوضح جدول (6) أنّ متوسط الدرجة الكلية للعبد الأول "الاستراتيجية" فقد بلغ (3.49)، وبانحراف معياري (0.71)، وبوزن نسبي (69.9%)، وجاء بدرجة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة (1) "يملك الفندق رؤية استراتيجية لعملية التحول الرقمي"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (70.6%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (5) "لدى الفندق خطة متكاملة لتنفيذ عملية التحول الرقمي" جاءت بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (69.7%). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الفنادق بقطاع غزة تمتلك رؤية استراتيجية كونها مملوكة للقطاع الخاص وحرص أصحاب الفنادق على تحقيق الأرباح وتعظيم رأس المال المستثمر قناعة منهم بأن الاستثمار في الخدمة الفندقية هي من الخدمات التي تتسم بندرة مشروعاتها.

- تحليل فقرات البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

قام الباحثان باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (7) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات البعد الثاني "الثقافة التنظيمية".

جدول رقم 07: تحليل فقرات البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	تدعم إدارة الفندق ثقافة التحول الرقمي في أعماله الفندقية.	3.67	0.79	73.4%	4	مرتفع
2	تستجيب إدارة الفندق لمقترحات العاملين فيما يتعلق بتحسين أدائه رقمياً.	3.67	0.81	73.4%	5	مرتفع
3	تعزز إدارة الفندق من ثقافة انجاز أعمالها إلكترونياً.	3.79	0.76	75.7%	1	مرتفع
4	تهتم إدارة الفندق باستخدام وسائل الرقابة الإلكترونية كنوع من الشفافية بالعمل.	3.74	0.77	74.9%	3	مرتفع
5	تحرص إدارة الفندق على إدخال تغييرات وتحديثات الكترونية بشكل دائم.	3.77	0.92	75.4%	2	مرتفع
	بعد الثقافة التنظيمية ككل	3.73	0.62	74.6%		

يوضح جدول (7) أنّ متوسط الدرجة الكلية للبعد الثاني "الثقافة التنظيمية" فقد بلغ (3.73)، وبانحراف معياري (0.62)، وبوزن نسبي (74.6%)، وجاء بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (3) "تعزز إدارة الفندق من ثقافة انجاز أعمالها إلكترونياً"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (75.7%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (2) "تستجيب إدارة الفندق لمقترحات العاملين فيما يتعلق بتحسين أدائه رقمياً" جاءت بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (73.4%). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بيئة الفنادق الداخلية العاملة في القطاع لديها ثقافة تنظيمية واضحة المعالم وهي مستمدة من شخصية ونمط القيادة الإدارية العليا والتي هي المالكة للفنادق. كما ينوه الباحثان بأن غالبية الفنادق بقطاع غزة هي مملوكة لمستثمر واحد وليست مملوكة لشركات مساهمة لذلك يحرص المستثمر على أعضاء ثقافة تنظيمية سليمة تكون وسيلة له لجلب الأرباح وتحقيق التميز والتفرد بالمنافسة في مجال تقديم الخدمة الفندقية بقطاع غزة.

- تحليل فقرات البعد الثالث: الموارد البشرية والمادية:

قام الباحثان باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (8) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات البعد الثالث "الموارد البشرية والمادية".
جدول رقم 08: تحليل فقرات البعد الثالث: الموارد البشرية والمادية

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	يهتم الفندق بإدارة شؤون العاملين فيه (استقطاب، توظيف، تدريب) بطريقة إلكترونية.	3.89	0.86	77.7%	2	مرتفع
2	يستجيب الفندق لمتطلبات النزلاء والتواصل معهم بشكل الكتروني.	3.93	0.79	78.6%	1	مرتفع
3	يوفر الفندق تقنيات الكترونية حديثة للعاملين فيه توفر عليهم الوقت والجهد.	3.73	0.82	74.6%	5	مرتفع
4	يتبادل الفندق البيانات والمعلومات مع أصحاب المصلحة بشكل الكتروني.	3.77	0.73	75.4%	4	مرتفع
5	يستخدم الفندق تقنيات الكترونية حديثة لتقليل تكاليفه ورفع مستوى جودة خدماته الفندقية.	3.89	0.89	77.7%	3	مرتفع
	بعد الموارد البشرية والمادية ككل	3.84	0.54	76.8%		

يوضح جدول (8) أن متوسط الدرجة الكلية للبعد الثالث "الموارد البشرية والمادية" فقد بلغ (3.84)، وبانحراف معياري (0.54)، وبوزن نسبي (76.8%)، وجاء بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (2) "يستجيب الفندق لمتطلبات النزلاء والتواصل معهم بشكل الكتروني"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (78.6%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (3) "يوفر لفندق تقنيات الكترونية حديثة للعاملين فيه توفر عليهم الوقت والجهد" جاءت بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (74.6%). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أصحاب الفنادق وملاكها هم من أصحاب رؤوس الأموال وكبار المستثمرين بقطاع غزة (رجال أعمال) لذلك يتمتعون بمراكز مالية وامكانيات كبيرة ممن يخصصون موازنات مالية مهمة لتوفير كافة المستلزمات المادية والبشرية لنجاح فكرة المشروع الاستثماري (الفندق) كما ينوه الباحثان بأن كبار المستثمرين بقطاع غزة يرغبون بالاستثمار في مجال الفنادق والمرافق السياحية لاعتقادهم بأنها تعزز من مكانتهم الاجتماعية داخل المجتمع الفلسطيني.

- تحليل فقرات البعد الرابع: البنية التحتية المعلوماتية

قام الباحثان باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (9) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في فقرات البعد الرابع "البنية التحتية المعلوماتية".

جدول رقم 09: تحليل فقرات البعد الرابع: البنية التحتية المعلوماتية

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	يخصص الفندق موازنة مالية لدعم وتطوير عملية التحول الرقمي.	3.54	0.94	70.9%	5	مرتفع
2	يوفر الفندق البنية التحتية الإلكترونية المناسبة (أجهزة، شبكات، مهندسين حاسوب، شبكة أنترنت) لدعم التحول الرقمي.	3.89	0.79	77.7%	1	مرتفع
3	يتفاعل العاملين بالفندق مع عملية التحول الرقمي ويشاركون في تنفيذها.	3.73	0.98	74.6%	4	مرتفع
4	يتوفر بالفندق وسائل اتصال كافية لدعم البنية التحتية المعلوماتية تعزز من نجاح عملية التحول الرقمي.	3.76	0.97	75.1%	3	مرتفع
5	يتوفر بالفندق قواعد ومعايير واضحة تدعم عملية التحول الرقمي بنجاح.	3.84	0.86	76.9%	2	مرتفع
	بعد البنية التحتية المعلوماتية ككل	3.75	0.74	75.0%		

يوضح جدول (9) أنّ متوسط الدرجة الكلية للبعد الرابع "البنية التحتية المعلوماتية" فقد بلغ (3.75)، وبانحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (75%)، وجاء بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (2) "يوفر الفندق البنية التحتية الإلكترونية المناسبة (أجهزة، شبكات، مهندسين حاسوب، شبكة أنترنت) لدعم التحول الرقمي"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (77.7%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (1) "يخصص الفندق موازنة مالية لدعم وتطوير عملية التحول الرقمي" جاءت بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (70.9%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الفنادق بقطاع غزة تسعى إلى مجاراة الفنادق الإقليمية والدولية من خلال توظيفها واستثمارها للتقنيات الحديثة سواء تعلق الأمر بالأجهزة والبرمجيات والكوادر الفنية المختصة مستفيدة من التطور الملحوظ في مجال المعلوماتية. كما يبرر الباحثان ذلك بأن كثيراً من الزائرين الأجانب من وفود دبلوماسية وبعثات بحكم الواقع السياسي لقطاع غزة يجب ان توفر لهم تسهيلات تقديم الخدمة الفندقية تماشياً مع متطلباتهم واحتياجاتهم وفق ما هو موجود في فنادق بلدانهم الأجنبية.

– النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى جودة الخدمات الفندقية في فنادق قطاع غزة؟ وللإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لدرجة تطبيق الفنادق في قطاع غزة لمتطلبات التحول الرقمي، كما يوضحها الجدول (10):

جدول رقم 10: تحليل فقرات جودة الخدمات الفندقية يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمقياس

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	يتميز الفندق بموقع ملائم يسهل وصول الزبائن له.	4.54	0.58	90.9%	4	مرتفع جداً
2	يوجد بالفندق لوحات ارشادية تسهل وصول النزلاء لمكان أقامتهم.	4.43	0.58	88.6%	9	مرتفع جداً
3	يوجد في الفندق دليل إجراءات عمل واضح يسهل على الزبائن فهم آلية عمل الفندق.	4.33	0.70	86.6%	14	مرتفع جداً
4	يتميز العاملون بالفندق بالكفاءة والخبرة في تقديمهم للخدمة الفندقية.	4.40	0.71	88.0%	10	مرتفع جداً
5	يتميز العامل بالفندق بدقة انجازه لمعاملات الزبائن.	4.40	0.62	88.0%	11	مرتفع جداً
6	يحتفظ الفندق بسجلات وملفات دقيقة للزبائن وأصحاب المصالح.	4.10	1.14	82.0%	15	مرتفع
7	يقدم العاملون بالفندق الخدمة للزبائن بشكل سريع وفي الوقت المحدد.	4.34	0.78	86.9%	13	مرتفع جداً
8	يتعاون العاملون بالفندق بشكل جيد مع النزلاء وأصحاب المصالح.	4.49	0.68	89.7%	7	مرتفع جداً
9	يتم إعلام النزلاء وأصحاب المصالح بمواعيد تقديم الخدمات لهم والانتهاء منها عبر (رسائل جوال، بريد الكتروني) أو من خلال صفحة الفندق الإلكترونية.	4.06	1.05	81.1%	16	مرتفع
10	يعزز سلوك العاملين بالفندق الشعور بالأمان والثقة لدى الزبائن.	4.46	0.61	89.1%	8	مرتفع جداً
11	يتحلى العاملون في الفندق بلباقة وحسن الخلق مع الزبائن والنزلاء.	4.51	0.68	90.3%	5	مرتفع جداً
12	يتوفر في الفندق وسائل وتجهيزات تحافظ على أمن وسلامة الزبائن.	4.64	0.57	92.9%	1	مرتفع جداً
13	يظهر العاملون بالفندق الاحترام في علاقتهم مع الزبائن وأصحاب المصالح.	4.59	0.58	91.7%	2	مرتفع جداً
14	تضع إدارة الفندق مصلحة زبائنها في مقدمة اهتماماتها وأولوياتها.	4.37	0.92	87.4%	12	مرتفع جداً
15	تهتم إدارة الفندق باستقبال زبائنها بشكل لائق ومحترم.	4.50	0.70	90.0%	6	مرتفع جداً
16	يحرص الفندق على الاهتمام بتحسين جودة خدماته (طعام، ايواء) بشكل مستمر.	4.59	0.69	91.7%	3	مرتفع جداً
	المجال الثاني: جودة الخدمات الفندقية	4.42	0.40	88.4%	4.42	مرتفعة جداً

يوضح جدول (10) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثاني "جودة الخدمات الفندقية" فقد بلغ (4.42)، وبانحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (88.4%)، وجاء بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (12) "يتوفر في الفندق وسائل وتجهيزات تحافظ على أمن وسلامة الزبائن"، بدرجة مرتفعة جداً بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (92.9%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (9) "يتم إعلام النزلاء وأصحاب المصالح بمواعيد تقديم الخدمات لهم والانتفاء منها عبر (رسائل جوال، بريد الكتروني) أو من خلال صفحة الفندق الإلكترونية" جاءت بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (81.1%). ويعزو الباحثان ذلك بأن الفنادق بقطاع غزة تتمتع بجودة خدمات فندقية على جميع المستويات من حث مهارة مقدمي الخدمة نتيجة الحرص على تدريبهم وتأهيلهم بشكل جيد، أو فيما يتعلق بتصميم وجاهزية الفندق ومواقعها الجغرافية والتي جميعها تقع بشكل محاذٍ لشاطئ قطاع غزة مما أكسبها وضعية مميزة، وكذلك جودة المرافق التابعة للفنادق بقطاع غزة بالإضافة إلى جودة الطعام وغرف الإيواء وذلك حفاظاً على المنافسة وإيماناً من أصحاب الفنادق بأن هذه الاعتبارات مجتمعة هي وسيلة لنجاح الاستثمار في القطاع الفندقي والسياحي. كما يبرر الباحثان ذلك بأن حرص أصحاب الفنادق على الارتقاء بمستوى جودة الخدمة الفندقية هي من أهداف تنشيط حركة السياحة الداخلية بحكم الأماكن الحيوية التي تقع فيها الفنادق محل البحث.

النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنطلقات التحول الرقمي على جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة، ولتحقق من هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمادية، البنية التحتية المعلوماتية) على المتغير (جودة الخدمات الفندقية)، وإيجاد معادلة تربط بينهما، وذلك من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

جدول رقم 11: أثر المتغير (التحول الرقمي) على المتغير (جودة الخدمات الفندقية)

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	2.994	10.762	000.	12.628	.437
الموارد البشرية والمادية	175.	1.770	.081		
البنية التحتية المعلوماتية	217.	2.936	.005		
الاستراتيجية	-.237	-3.231	.002		
الثقافة التنظيمية	207.	2.056	.044		

- * القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (11) تم استخدام طريقة "Stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، وقد تبين أن المجالات التالية: (الموارد البشرية والمادية، والبنية التحتية المعلوماتية، والاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (جودة الخدمات الفندقية) حسب طريقة "Stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً

مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي (0.437)، وهذا يعني أن المجالات (الموارد البشرية والمادية، والبنية التحتية المعلوماتية، والاستراتيجية، والثقافة التنظيمية) فسرت (43.7%) من التباين الكلي في (جودة الخدمات الفندقية)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{جودة الخدمات الفندقية} = 2.994 + (0.175 \times \text{الموارد البشرية والمادية}) + (0.217 \times \text{البنية التحتية المعلوماتية}) - (0.237 \times \text{الاستراتيجية}) + (0.207 \times \text{الثقافة التنظيمية})$$

ويعزو الباحثان ذلك بأن جميع متطلبات التحول الرقمي والتي أظهرت النتائج حرص فنادق قطاع غزة محل البحث على امتلاكها ساهمت في توضيح طبيعة علاقة دالة احصائياً وما ترتب عليه من تأثير دال معنوياً وايجابياً. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لمتوسطات استجابات عينة البحث في آرائهم حول درجة توافر متطلبات التحول الرقمي تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة).

1. متغير النوع:

جدول (12): الفروق الإحصائية للتحول الرقمي بالنسبة لمتغير النوع

النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	58	3.64	0.55	1.409	//0.239
أنثى	12	4.00	0.41		

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال جدول (12) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول درجة توافر متطلبات التحول الرقمي تبعاً للمتغير النوع. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن كلا النوعين لديهم نفس الاتجاه نحو الاستفادة من واقع التحول الرقمي واستثمار متطلباته خلال عملهم بفنادق بقطاع غزة.

2. متغير (الفئة العمرية، المؤهل العملي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة):

جدول (13): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير (الفئة العمرية، المؤهل العملي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الوسط الحابي	العدد	المتغير	
//0.264	1.357	0.399	3	1.196	بين المجموعات	3.69	40	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
		0.294	66	19.395	داخل المجموعات	3.63	22	من 30 – أقل من 40 سنة	
			69	20.592	المجموع	3.89	7	من 40 – أقل من 50 سنة	
						4.60	1	50 سنة فأكثر	
//0.107	2.315	0.666	2	1.331	بين المجموعات	3.58	18	دبلوم	المؤهل العلمي
		0.287	67	19.260	داخل المجموعات	3.68	41	بكالوريوس	
			99	20.592	المجموع	4.00	11	دراسات عليا	
**0.005	5.823	1.525	2	3.049	بين المجموعات	4.21	10	مدير	المسمى الوظيفي
		0.262	67	17.542	داخل المجموعات	3.67	25	موظف إداري	
			69	20.592	المجموع	3.58	35	موظف خدمة	
//0.083	2.320	0.655	3	1.964	بين المجموعات	3.64	30	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
		0.282	66	18.627	داخل المجموعات	3.59	25	من 5 – أقل من 10 سنوات	
			69	20.592	المجموع	4.05	12	من 10 – أقل من 15 سنة	
						3.90	3	15 سنة فأكثر	

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال جدول (13) أنه:

- الفئة العمرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متطلبات التحول الرقمي تبعاً للمتغير الفئة العمرية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الفنادق محل البحث لم تحدث تبايناً في توجهات العاملين نحو التحول الرقمي وهذا يدل على حرص اصحاب الفنادق على استقرار الثقافة التنظيمية وتوازنها لدى جميع الفئات العمرية العاملة بالفنادق.

- المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 α) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متطلبات التحول الرقمي تبعاً للمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن محدودية حجم وأنشطة الفنادق بقطاع غزة ساهمت في إلغاء الفوارق بين العاملين من حيث المؤهلات العلمية باعتبار أن أصحاب الفنادق بقطاع غزة يلجئون إلى التنوع في استقطاب مؤهلات علمية متنوعة من حيث حملة الدبلوم المتوسط المختصين في تقديم الخدمة الفندقية أو حملة البكالوريوس المختصين بالإدارة والتسويق والإدارة المالية والعلاقات العامة.

- المسمى الوظيفي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 α) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متطلبات التحول الرقمي تبعاً للمتغير المسمى الوظيفي. وباستخدام اختبار "شيفيه" Scheffe' Test لتحديد اتجاه الفروق، حيث جاءت الفروق لصالح المدير. ويعزو الباحثان ذلك بأن مدراء الفنادق هم في العادة ملاكها والمستثمرين المباشرين وبالتالي تفردهم باتخاذ قرارات صائبة تسهم في نجاح مشروعهم الاستثماري سعياً لتحقيق الأرباح .

- سنوات الخدمة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 α) بين متوسطات استجابة الباحثين حول درجة توافر متطلبات التحول الرقمي تبعاً للمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن محدودية الفنادق بقطاع غزة وما يترتب عليها من خدمات فندقية تتيح لذوي الخبرات المختلفة من النجاح في العمل واكتساب مهارات وفلسفة العمل الفندقي في فترات وجيزة بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة لديهم.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى (0.05 α) لمتوسطات استجابات عينة البحث في آرائهم حول مستوى جودة الخدمات الفندقية تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

1. متغير النوع:

جدول رقم 14: الفروق الإحصائية لجودة الخدمات الفندقية بالنسبة لمتغير النوع

النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	58	4.44	0.39	0.399	//0.530
أنثى	12	4.32	0.43		

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال جدول (14) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 α) بين متوسطات استجابة الباحثين حول مستوى جودة الخدمات الفندقية تبعاً للمتغير النوع. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الهدف الأساسي لجميع العاملين بالفندق هو تحقيق وتحسين جودة الخدمة الفندقية بغض النظر عن طبيعة النوع الاجتماعي التزاماً بفلسفة ورؤيا الإدارة العليا للفندق وما تقتضيه أهداف مالك الفندق نفسه.

2. متغير (الفئة العمرية، المؤهل العملي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة):

جدول رقم 15: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير (الفئة العمرية، المؤهل العملي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الوسط الحاي	العدد	المتغير
0.460//	0.872	0.138	3	0.414	بين المجموعات	4.44	40	أقل من 30 سنة
		0.158	66	10.450	داخل المجموعات	4.37	22	من 30 – أقل من 40 سنة
			69	10.865	المجموع	4.41	7	من 40 – أقل من 50 سنة
						5.00	1	50 سنة فأكثر
0.884	0.123	0.20	2	0.040	بين المجموعات	4.45	18	دبلوم
		0.162	67	10.825	داخل المجموعات	4.42	41	بكالوريوس
			69	10.865	المجموع	4.38	11	دراسات عليا
0.436	0.839	0.133	2	0.266	بين المجموعات	4.34	10	مدير
		0.158	67	10.599	داخل المجموعات	4.37	25	موظف إداري
			69	10.865	المجموع	4.48	35	موظف خدمة
0.875	0.230	0.038	3	0.113	بين المجموعات	4.44	30	أقل من 5 سنوات
		0.163	66	10.752	داخل المجموعات	4.38	25	من 5 – أقل من 10 سنوات
			69	10.865	المجموع	4.44	12	من 10 – أقل من 15 سنة
						4.54	3	15 سنة فأكثر

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة

يتضح من خلال جدول (15) أنه:

- الفئة العمرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 α) بين متوسطات استجابة الباحثين حول مستوى جودة الخدمات الفندقية تبعاً للمتغير الفئة العمرية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الهدف المشترك لجميع الفئات العمرية العاملة بالفنادق محل البحث هو الحفاظ على جودة خدمة فندقية متميزة.
- المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 α) بين متوسطات استجابة الباحثين حول مستوى جودة الخدمات الفندقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم وجود تباين

بين حملة المؤهلات العلمية في مجال العمل الفندقية نتيجة محدودية عدد العاملين في كل فندق نظراً لمحدودية أنشطة الفندق وخدماته.

- المسمى الوظيفي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات الفندقية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وباستخدام اختبار "شيفيه" 'Scheffe' Test لتحديد اتجاه الفروق، حيث جاءت الفروق لصالح المدير. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن حرص مدراء الفنادق على تجويد خدماتهم الفندقية المقدمة بشكل مستمر وتقديم التسهيلات الفندقية حرصاً منهم على الحفاظ على سمعة ومركز الفندق التنافسي على اعتبار أن مدراء الفنادق هم المالك الفعلي للفندق ومن يرسم التوجه المستقبلي لعمل الفندق.

- سنوات الخدمة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى جودة الخدمات الفندقية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن كافة العاملين في الفنادق محل البحث لديهم نفس التوجه والثقافة التنظيمية التي تعزز من ثقافة جودة الخدمات الفندقية والارتقاء بها.

نتائج البحث:

1. درجة تطبيق الفنادق في قطاع غزة لمتطلبات التحول الرقمي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. مستوى جودة الخدمات الفندقية في الفنادق محل البحث جاءت بدرجة مرتفعة جداً.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي على جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة.
4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لمتوسطات استجابات عينة البحث في آرائهم حول درجة توافر متطلبات التحول الرقمي تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ما عدا المسمى الوظيفي والتي جاءت لصالح المدير.
5. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لمتوسطات استجابات عينة البحث في آرائهم حول مستوى جودة الخدمات الفندقية تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). ما عدا المسمى الوظيفي والتي جاءت لصالح المدير.
6. محدودية البنية التحتية للتحويلات الرقمية والمتوفرة بفنادق قطاع غزة نتيجة حرص صاحب الفندق على عدم الإفراط في نفقات التطوير والتحديث في ظل تردي الأوضاع الاقتصادية والمعيشية لسكان قطاع غزة واستمراراً للحصار الإسرائيلي المفروض على حركة التنقل والسفر من وإلى قطاع غزة.

توصيات البحث:

1. توسيع قاعدة رأس المال المستثمر في مجال العمل الفندقية بقطاع غزة.
2. ضرورة توسيع دائرة الخدمات الفندقية وعدم اقتصرها على الإيواء فقط.

3. ربط فنادق قطاع غزة بشبكات الفنادق العالمية بهدف رفع مستويات ترويجها دولياً.
4. ربط فنادق قطاع غزة بشبكات الكترونية عالمية تسمح للزائرين بالولوج اليها في حالة الحجز أو الاستفسار.
5. العمل على تقديم حسومات مالية للزلاء المحليين بهدف تشجيع السياحة الداخلية بقطاع غزة.
6. توسيع قاعدة الملكية لرأس المال المستثمر في القطاع الفندقي بحيث تنتقل من مشروعات عائلية لمشروعات استثمارية عامة ومحدودة.
7. العمل على خصخصة إدارة الفنادق بقطاع غزة وتخلي أصحاب الفنادق عن إدارتها بهدف الاستفادة من الخبرات والمهارات الإنسانية في سوق العمل الفلسطيني.

قائمة الراجع:

المراجع العربية:

- (1) أبو الخير، معين (2020): أثر جائحة كورونا على العاملين وأصحاب المنشآت السياحية، منشورات الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق والخدمات السياحية – غزة.
- (2) أحمد، محمد فتحي (2021): التحول الرقمي للجامعات، رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية، مجلة فصلية، العدد (19)، 9-29.
- (3) ظاهر، أسماء (2020): ضمن إنتاج المشاركين/ات الدفعة الثانية في برنامج "تعزيز المشاركة المدنية والديمقراطية للشباب الفلسطيني" المنفذ من مركز مسارات بالشراكة مع مؤسسة أكشن إيد – فلسطين.
- (4) أمين، مصطفى أحمد (2018): التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر.
- (5) الروسان، محمود (2007)، العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- (6) الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003): الإدارة الرائدة (الطبعة الأولى)، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- (7) العالول، إياد فتحي (2003) قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة
- (8) شديد، مصطفى (2021): تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية المجلد (22)، العدد (4)، القاهرة، مصر، صفحة 193-226 .
- (9) اشتوي، محمد عبد (2013): دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإلكتروني في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة – فرع غزة " مجلة جامعة الأقصى، المجلد (7)، العدد (2). ص 221-242.
- (10) البياتي، محمد (2018): التنوع الثقافي للموارد البشرية وتأثيره في جودة الخدمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فندق بابل الدولي، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.

- (11) البار، عدنان مصطفى (2019): التحول الرقمي كيف ولماذا جامعة الملك عبد العزيز؟، جامعة أم القرى، السعودية.
- (12) حسن، عباس حامد و خليل، أمير علي (2021): وسائل مكافحة غسل الأموال وأثرها في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، مجلة وارث العلمية، المجلد (3) العدد (8)، 31-19.
- (13) حلس، رائد وآخرون(2020): أثر أزمة كورونا على القطاعات الاقتصادية في قطاع غزة، منشورات مؤسسة بال تينك للدراسات الاستراتيجية بغزة، ضمن مشروع غزة في مواجهة كورونا.
- (14) حميد، طيبة ماجد (2022): تأثير العمليات المصرفية الإلكترونية في جودة الخدمة المصرفية مع اشارة خاصة الى مصرف عبر العراق للاستثمار، مجلة كلية التراث الجامعة، المجلد (1)، العدد (32)، 233-214.
- (15) دريدي، أحلام (2014): دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- (16) الحسيني، عادل(2019): رؤية مستقبلية نحو مجتمع رقمي متطور، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، جامعة عين شمس، القاهرة.
- (17) العطار، فؤاد حمودي والمعموري، أسامة حمزة عيود (2021): تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (17)، العدد (69)، 111-90.
- (18) علي، أسامة عبد السالم (2013): التحول الرقمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (37)، 537-523.
- (19) اليازيد وهيبة(2015): جودة الخدمة الفندقية وتأثيرها على ولاء الزبائن دراسة ميدانية في بعض الفنادق بمدينة وهران، مجلة المنصور، المجلد (23)، 26-11.
- (20) النور، أميمة علي شيخ الدين وخاطر، سهام احمد محمد (2021): التحول الرقمي للتعليم في المملكة العربية السعودية - دراسة حالة جامعتي الاميرة نورة والملك خالد، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الانسانية، المجلد (12)، 265-28.
- (21) سليم، مي، أهمية التحول الرقمي في مجال السياحة، مقال في جريدة الوفد المصرية بتاريخ 2021/2/14 .
- (22) عبيدات، محمد وآخرون (2006): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن.

المراجع الأجنبية:

- 23) Mladenova , T., Kalmukov, Y. & Valova, I. (2020). Covid 19 – A Major Cause of Digital Transformation in Education or Just an Evaluation Test, TEM Journal. Volume 9, Issue 3, 1163,1170
- 24) Bicen, H., Duman, H. (2020). The Relationship of Educational Management in the New World Order with the Sustainability of Digital Transformation and Corporate Commitment, Educational administration

- 25) Purcărea, V. L., Gheorghe, I. R., & Petrescu, C. M. (2013): The assessment of perceived service quality of public health care services in Romania using the SERVQUAL scale. *Procedia Economics and Finance*, 6, 573–585.
- 26) Berghaus, S., (2018): " The Fuzzy Froht End Of Digital Transformation : Activities And Approaches For Initiating Organizational Change Strategies " Dissertation Of The University Of ST , Germany .
- 27) Berghaus, Sabine and Back , Andrea, (2016): "Stages in Digital Business Transformation: Result of an Empirical Maturity Study" *MCIS Proceedings*.

التمكين النفسي والثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خان يونس

Psychological Empowerment and Organizational Culture and their relationship to Job Satisfaction for Business Organizations on a Sample of money Exchange Companies and money transfers in Khanyunis

د. أديب إبراهيم السقا/ جامعة غزة/ فلسطين

Dr. Adeb Ibrahim Al-Saqqa/ University of Gaza/ Palestine

د. مرفت عاطف النجار/ جامعة الأقصى/ فلسطين

Dr. Mervat Atef Al-Najjar/ Al-Aqsa University/ Palestine

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من التمكين النفسي والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خان يونس، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (115) من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خان يونس، وتم استخدام مقياس (التمكين النفسي، الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي) وجميعهم من إعداد الباحثان، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن مستوى كلاً من (التمكين النفسي، الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي) لدى عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، منظمات الأعمال، العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية.

Abstract:

The study aimed to identify the level of both psychological empowerment, organizational culture and job satisfaction for business organizations on a sample of workers in money exchange and money transfer companies in Khan Yunis, as well as to identify the nature of the relationship between psychological empowerment and job satisfaction, and to identify the nature of the relationship between organizational culture and job satisfaction among a sample. The study sample consisted of (115) workers in exchange companies and money transfers in the city of Khan Yunis, and the scale (psychological empowerment, organizational culture, and job satisfaction) was used, all of them prepared by the researchers. Organizational culture, and job satisfaction) in the study sample came to a high degree, and there was a positive statistically significant correlation between psychological empowerment and job satisfaction for business organizations to a sample of workers in

exchange companies and remittances, as well as a positive and statistically significant correlation between organizational culture and satisfaction. Career sample.

Keywords: psychological empowerment, organizational culture, job satisfaction, business organizations, workers in exchange companies and money transfers.

مقدمة:

شهدت المجتمعات اليوم تغيرات واسعة في ظل ثقافة الانفتاح والتدفق المعلوماتي، والتي ساهمت إلى حد كبير في تغيير الأنماط السائدة في المجتمعات كافة، وتسبب التطور المستمر في وسائل الإعلام والاتصالات بين دول العالم اليوم في أحداث تغيرات ثقافية واضحة، فمن خلال الاتصال الثقافي بين الشعوب، تنتقل العادات والممارسات الثقافية، والتي أثرت في أنماط التفكير، فقد انعكست هذه التغيرات على حياة الإنسان وسلوكه، وغطت النواحي المادية على معايير الروح والأخلاق، مما ساعد على الانهيار والتأثر بثقافة الدول الغربية من خلال انجازاتها واكتشافاتها.

لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها وتجعلها منفردة عن غيرها، لما تتوفر فيها من خصائص تجعلها قادرة على التأثير على سلوك العاملين وتوضيح أسلوب العمل، لذا ضعف ثقافة المنظمة يؤثر سلبًا على الأنشطة والرضا لدى العاملين والفاعلين معها مما يضعف الانتماء والولاء لها (حامد:2009، ص87)

إن قوة الثقافة التنظيمية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الحقيقي أي كلما انخفضت الثقافة التنظيمية أدت إلى عدم فعالية أداء المهام، وكلما كانت المنظمة قوية في ثقافتها التنظيمية عملت على حل المشاكل وزيادة الانتاج مما يترتب عليه جودة الأداء الوظيفي للعاملين ورضاهم إذ أصبح الرضا الوظيفي والثقافية التنظيمية من المواضيع التي إهتم بها علماء الإدارة وعلم النفس لما لها من ارتباط وثيق لبعضهم البعض (السحباني:2016، ص145).

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً جوهرياً لما لها من تأثير على سلوك الأفراد العاملين وتلعب دوراً في كل المستويات والأنشطة داخل المنظمة، حيث تعمل على خلق قيم، معتقدات، توقعات، وأعراف تؤثر في الأفراد العاملين وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهم في تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

والثقافة التنظيمية هي المعنية برسم سياسة الشركة أو المنظمة ويعبر كل العاملين عنها من خلال الأفكار، القيم، المعتقدات التي تم اكتسابها من التكاتف والتعاقد في تأدية الأداء والمهام وحل المعضلات وتحقيق الأهداف بأفضل وأيسر طريقة وبما أن العاملين في منظمات الأعمال يحملون أفكار ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك حتماً يؤثر على درجة الرضا بينهم لذا جاء التوجه نحو الاهتمام بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك العاملين والأفراد في منظمات الأعمال التي يعملون بها وتؤثر في آرائهم وتحقيق الرضا لديهم(عمر:2015، ص58).

لذا ما تقوم به الثقافة التنظيمية من دور مهم يشكل عادات الفرد ومنحه اتجاهات وطرق للتعامل مع الآخر وهذا الدور ينعكس على نوع الإدارة وضبطها التي غالبًا لا تضع الأنظمة الإدارية الرسمية لتوجيه سلوك العاملين لأن الثقافة التنظيمية القوية تعزز سلوك العاملين المطلوب والمعتدل، وبذلك تحقق الرضا الوظيفي (بطاح:2007، ص65).

فمن الممكن أن انخفاض التمكين النفسي يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية على منظمات الأعمال والتي تتمثل في عدم الرضا الوظيفي عن بيئة العمل، وارتفاع مستوى الغضب والنقمة على الإدارة، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

ويرى (أبا زيد:2010، ص499) أن التمكين النفسي فلسفة وطريقة تفكير، ويدفع إلى القرارات، وليس وسيلة لحل المشكلات فقط، بل مفتاح للإبداع والابتكار، وأنه حجر الزاوية في ثقافة المنظمة، والتمكين النفسي هذا مؤسسي إستراتيجي يسعى لتعزيز قدرات الأفراد وإطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها من القيود.

والتمكين النفسي من المفاهيم التي جذبت العديد من الباحثين في المجالات التربوية والنفسية لما له من تأثيرات على الصحة النفسية للفرد، كما تم تناوله في تصميم نموذج العوامل المؤثرة فيه، كنماذج (Drury, Reicher (2009، (Roger,2011)، كما يساعد في تحسين الكفاءة الأكاديمية، وذلك باستخدام التمكين النفسي (عبد الفتاح:2018، ص6).

ويعد التمكين النفسي من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري إلى مستويات راقية. وجوهر التمكين النفسي يتمركز حول منح الفرد حرية في الأداء ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، ووعي أكبر بمعنى الدور الذي يقوم به (حسن:2018، ص15). فالفرد في حاجة ملحة إلى التمكين النفسي الذي يسهم في تعزيز الطاقة الإبداعية الوجدانية وإدراك الفرد أن لعمله معنى وأنه يمتلك الكفاءة والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه (Spretizer:1995,P603).

فالتمكين النفسي مفهوم نفسي يشعر من خلاله الأفراد بالمزيد من الاستقلالية، للمعنى، المقدرة، والأثر المتعلق بأدوارهم التي يؤديونها (Mcshane & Glinow:2007,P136)، كما أنه يؤدي إلى زيادة الأداء والنجاح (Kuok-Kanen & Leino-Kilpi:2001,P274).

كما يتضمن التمكين النفسي تهيئة الفرد ودعم نموه النفسي، بما يحقق تفعيل قدراته واستعداداته وطموحاته وتمكينه من مهارات التفكير الإيجابي والمبادأة والإدراك الإيجابي للذات وارتفاع مستوى الطموح وزيادة فطرة الفرد على تحمل المسؤولية وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية والتوازن وقبول الآخر، وتهيئة الفرد ليصبح عضواً في جماعة قادراً على القيام بأدوار معنية من خلال التفاعل الاجتماعي (حسن:2018، ص18).

فمن خلال ما سبق نجد أن التمكين النفسي والثقافة التنظيمية لأي شركة تساعد العاملين على التكيف داخل المنظمة من خلال مساعدتهم على اكتساب القيم السائدة في الشركة، وبالتالي التصرف بالطرق المناسبة، كما أنهم يعملوا على تكامل أساليب وأدوات مدير الشركة، للقيام بالأساليب والاجراءات اللازمة، لتحقيق أهداف الشركة.

وترتبط أهداف، وترتبط ثقافة الشركة بمدى فاعليتها التنظيمية، إذ أنهم يؤثروا في مخرجاتها وفي انجاز العاملين وولائهم وانتمائهم المهني، ومدى رضاهم الوظيفي، وبالعلاقتهم المتداخلة مع الزبائن من جهة وزملائهم في العمل من جهة أخرى الأمر الذي يتطلب ضرورة تفعيل الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين النفسي في شركات الصرافة والحوالات المالية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة من خلال توجيه سلوكياتهم، في بدورها تعطي للعاملين مزيداً من الانضباط والإلتقان في ميدان العمل.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل أحد الباحثان في كثير من شركات الصرافة والحوالات المالية بخانيونس كالعاملين، والمدراء، لاحظنا أن كل شركة تمتلك ثقافة تنظيمية خاصة بها، بالإضافة إلى تنفيذ الخطط الموضوعة في الشركة دون الاهتمام بآراء البعض من العاملين وأيضاً ضعف الأجور والمرتبات مما يجعل العامل غير راضياً عن عمله في الشركة وقد بنشأ جو من التوتر وعدم الارتياح في بيئة العمل، وأكدت على ذلك دراسة كل من فتح الرحمن (2015)، وفضل المولى (2012)، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما علاقة التمكين النفسي والثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس؟ ويتفرع من السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التمكين النفسي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس؟
2. ما مستوى الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس؟
3. ما مستوى الرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى مستوى التمكين النفسي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.
2. التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.

3. التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.
4. التعرف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.
5. التعرف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة في جانبين هما:

أولاً: الأهمية النظرية تكمن أهمية الدراسة العلمية من خلال أهمية الموضوع الذي تناوله وهو التمكين النفسي والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس، وقد تساعد هذه الدراسة المهتمين أو الدارسين والباحثين في مجال التمكين النفسي والثقافة التنظيمية، وكذلك سوف تساعد في إثراء المكتبة العلمية الإدارية، وايضاً قد تكون إضافة جديدة لحقل المعرفة لأن في حدود علم الباحثان تمثل هذه الدراسة أحد الدراسات الحديثة في مجال التمكين النفسي والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بالقطاع الإداري في خانيونس وكذلك تفيد في تقدم الطرق والمسائل التي يمكن من خلالها تعزيز التمكين النفسي والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد تفيد في تغيير ظروف البيئة الإدارية للخروج بها من أطر الرتابة والتكرار في أداء الأعمال المختلفة في مرحلة الأساس، وأيضاً تساعد في استخلاص النتائج التي تساعد في تحسين وتطوير أداء العاملين بالشركات وتحقق لهم الرضا الوظيفي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية في: إعداد البرامج التنموية لتحسين التمكين النفسي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس، حيث يمكن أن تفيد نتائج الدراسة في تقديم البرامج التنموية لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس لتنمية الثقافة التنظيمية، وتعنى الدراسة الحالية بتوفير أدوات سيكومترية قد تفيد المكتبة العربية والمكتبة الفلسطينية تحديداً، وتلبي حاجات الباحثين في دراسة لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.

حدود الدراسة ومحدداتها: يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء الحدود والمحددات الآتية

الحد الموضوعي: يتمثل الحد الموضوعي في التمكين النفسي والثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.

الحد الزمني: يتمثل الحد الزمني في جميع العاملين في منظمات الأعمال في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.

الحد المكاني: يتمثل الحد المكاني في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.

الحد البشري: يتمثل الحد الزمني في 2022/3.

المصطلحات الإجرائية: تشتمل الدراسة على المصطلحات الآتية:

التمكين النفسي Psychological Empowerment: حالة عقلية ونفسية تعبر عن امتلاك العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية الاستقلالية، والتأثير، والكفاءة، والمعنى، وتؤدي به إلى الشعور بالرضا النفسي عن أعمالهم ذات المعنى وإنجازها بحرية واستقلالية وفق إدراكهم لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أهدافهم وتأثيرهم في الآخرين وقدرتهم على مواجهة التحديات التي تعترضهم بكفاءة عالية.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture: مجموعة من المعتقدات والقيم السائدة والأسس والمعايير التي يشترك فيها العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العاملين بها، وهي المميزات الخاصة بالشركات والتي تتفاعل منها القيم والأفكار والقوانين واللوائح الرسمية وغير الرسمية لتوجيه سلوك العاملين لضمان تحقيق أهداف الشركة.

الرضا الوظيفي Job Satisfaction: شعور العاملين النفسي بعد اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، أيضًا هو الفرق بين ما يقدمه العاملين في مرحلة البداية وبين طموحاتهم وحاجاتهم التي يرغبون في أن تحققها لهم الشركة التي يعملون بها.

منظمات الأعمال Business Organization: هي تجمع للأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف محدد وإنجازه في إطار تقسيم واضح للعمل ويتصف بالاستمرار.

شركات الصرافة والحوالات المالية Exchange companies and money transfers: هي وسيلة لتحويل الأموال إلكترونياً من شخص أو مؤسسة إلى آخر، ويمكن إجراء التحويلات البنكية من حساب مصرفي إلى آخر أو عن طريق مكتب لنقل الأموال النقدية من شخص لآخر، وكذلك هي شركات تتعامل عن طريق تحويل العملات من عملة إلى عملة أخرى يستفيد منها الجمهور.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت متغير التمكين النفسي

دراسة (مهيدات، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الدعم الاجتماعي ومستوى التمكين النفسي، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الدعم الاجتماعي والتمكين النفسي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدينة إربد. ولتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (816) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في محافظة إربد، استخدم مقياس الدعم الاجتماعي الذي أعده: (زيمات وداهليم وزيهليم وفارلي) (Zimet, Dahlem, Zihlem and Farly, 1988)، ومقياس التمكين التقدمي الذي أعده (سبرايتزر) (Spreitzer, 1995). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدعم الاجتماعي لدى أفراد

العينة جاء مرتفعا، بينما جاء مستوى التمكين النفسي متوسطا، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الدعم الاجتماعي والتمكين النفسي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية.

دراسة (العززي، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين النفسي ومستوى جودة الحياة الأكاديمية والكشف عن العلاقة بينهما لدى طلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكونت عينة البحث من (258) طالبا وطالبة من جامعة الإمام، وتم بناء مقياس التمكين النفسي من إعداد الباحث، كما تم استخدام مقياس جودة الحياة الأكاديمية إعداد مصطفى بسيوني (2017)، وأظهرت نتائج البحث أن مستوى التمكين النفسي كان مرتفعا، ومستوى جودة الحياة الأكاديمية مرتفعا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين التمكين النفسي وجودة الحياة الأكاديمية وذلك فيما عدا الارتباط بين تقرير المصير والمساندة الأكاديمية، وبين الهدف والدرجة الكلية لجودة الحياة الأكاديمية، وبين الدرجة الكلية للتمكين النفسي والكفاءة الذاتية الأكاديمية وإدارة الوقت الأكاديمي.

دراسة (رضوان، 2020)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى الموظفين الفنيين العاملين بالهيئات الحكومية، والكشف عما إذا كان التمكين النفسي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، وتكونت عينة البحث من (450) موظفا من الموظفين الفنيين العاملين بهيئة ميناء دمياط تراوحت أعمارهم من 25-50 سنة، وقامت الباحثة بإعداد ثلاثة مقاييس: مقياس التمكين النفسي، ومقياس القيادة التحويلية، ومقياس السلوك الإبداعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، وأن التمكين النفسي يتوسط جزئيا العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي.

دراسة (jayarathna,2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية للقائد والتمكين النفسي بمرؤوسين بسلوكيات المواطننة التنظيمية التي يظهرها، وتكونت عينة الدراسة من (130) موظفاً من مؤسسات تصنيع الملابس في سريلانكا كمستجيبين على قيادة رئيسهم، وتم استخدام مقياس القيادة التحويلية ومقياس التمكين النفسي، وتوصلت نتائج الدراس إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة.

دراسة (Flaherty, O'Dwyer, Mannix-McNamara, & Leahy, 2017)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين النفسي في تحسين الصورة الذاتية والسلوك الذاتي لدى عينة من طلاب الدراسات العليا، وقد تم تطوير برنامج لتعزيز الشعور بالتمكين النفسي من قبل سبعة طلاب الدراسات العليا تخصص الكيمياء من ذوي الخبرة في إحدى الجامعات الأيرلندية كوسيلة لتحسين نظرتهم للصورة الذاتية والسلوك الذاتي الإيجابي، ومن خلال إجراء المقابلات واستخدام الاستبيانات، وأظهرت أهم نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين النفسي لدى طلاب الدراسات العليا يسهم بشكل كبير وإيجابي في تحسين صورهم الذاتية المدركة والسلوكيات الذاتية والتي تتأثر بعدد من العوامل التدريبية والشخصية.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية

دراسة (الزامل، 2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية agسائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ودرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، ودور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء رؤية المملكة (2030) من وجهة نظر الموظفين الإداريات بالجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (280) موظفة، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء أعلى من المتوسط بينما جاء مستوى الإدارة الإلكترونية جاء مرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود أثر دال احصائيًا للثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء رؤية المملكة (2030).

دراسة (طعامنة والشقران، 2021)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) عضو هيئة تدريس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير استبانة للدراسة، تتكون من جزأين، الأول: الثقافة التنظيمية والثاني: مستوى الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = 0.05) لدرجة الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم وفقاً للرتبة العلمية والخبرة التدريسية. أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم جاء بمستوى متوسط. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الثقافة التنظيمية لكليات التربية الرياضية ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة (القباطي والأعجم، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، وتكونت عينة الدراسة من (146) موظفًا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجات متفاوتة في مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى تطبيق الإدارة الالكترونية، وجود دور ذي دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية لمتوسطات تقديرات افراد العينة تجاه مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات النوع وعدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب، ولا توجد فروق لباقي متغيراتهم الديمغرافية.

دراسة (يعقوب وبورزامة، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بعناصرها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على تطوير أداء الموظفين بالمنشآت الرياضية لولايات (أدرار، تندوف، بشار) ولتحقيق هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (88) موظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) وتطور الأداء.

دراسة (أبو شريعة، 2020)

هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفًا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها والإبداع المؤسسي، حيث تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية بلغ (82.24%)، وجاء بعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (87.76%)، يليه بعد المعتقدات بوزن نسبي بلغ (85.80%)، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد التوقعات التنظيمية بوزن نسبي بلغ (78.46%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد السياسات والإجراءات ولوائح العمل بوزن نسبي بلغ (75.07%)، وأظهرت النتائج أن مستوى الأبداع المؤسسي في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية بلغ (81.51%).

دراسة (Aghajani, Noori, Khorasani, & Hesamoddin, 2018)

هدفت الدراسة إلى توضيح اختلاف الثقافة التنظيمية وإدراكها من قبل العاملين في جامعة مازندران، وتكونت عينة الدراسة من (170) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام مقياس الثقافة التنظيمية إعداد الباحثين، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق واضحة في إدراك الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن هناك تغيرات جوهرية تطرأ من حين لآخر في ثقافة الجامعة، وأن هذه التغيرات تتأثر بالتغيرات التي تطرأ بالمجتمع المحلي.

ثالثاً: دراسات تناولت متغير الرضا الوظيفي

دراسة (الطاهات والشرمان، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المديرية، وتكونت عينة الدراسة من (325) فرداً من موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري التربية والتعليم في محافظة اربد كانت متوسطة، وأن الرضا الوظيفي لدى العاملين كان منخفضاً، كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة (الزهراني، 2021)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي بمحاوره، ومستوى استدامة العمل لدى السيدات العاملات في قطاع تجزئة الأزياء، حيث تم استيفاء البيانات من خلال تطبيق أدوات الدراسة المتمثلة في (استمارة البيانات العامة، استبانة الرضا الوظيفي، استبانة استدامة العمل في قطاع تجزئة الأزياء) إلكترونياً على عينة صدفية غرضية بلغ قوامها (134) سيدة من السيدات العاملات في قطاع تجزئة الأزياء، بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى ثلة من النتائج أهمها أن أكثر من نصف السيدات العاملات في قطاع تجزئة الأزياء بمدينة جدة ذوات مستوى متوسط من الرضا الوظيفي واستدامة العمل بنسبة 72.4%، كما تبين أن الرضا عن طبيعة العمل في قطاع تجزئة الأزياء جاء في أولوية محاور الرضا الوظيفي لديهم بأهمية نسبية بلغت 13.7%. وأوضحت النتائج وجود تباين دالة إحصائية بين متوسطات درجات السيدات العاملات في قطاع تجزئة الأزياء في إجمالي مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيري السن وعدد ساعات العمل اليومية، وفي مستوى استدامة العمل تبعاً لعدة متغيرات أبرزها متغير السن. وأخيراً أن الرضا عن الأجور كان من أكثر العوامل تأثيراً في مستوى استدامة العمل بقطاع تجزئة الأزياء.

دراسة (أحمد، 2021)

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دراسة العلاقة بين التعقل وكل من التنمر في العمل والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الكشف عما إذا كان للتعقل دوراً معدلاً في العلاقة بين التنمر في العمل والرضا الوظيفي، وذلك لدى عينة قوامها (٢٠٠) موظفة ممن يعملن بالوظائف الإدارية، وطبقت على العينة ثلاثة مقاييس، هي: مقياس التنمر في العمل، إعداد: إينارسن وآخرين، ترجمة وتعديل: الباحثة، ومقياس الرضا الوظيفي، إعداد: شرين علاء الدين، ومقياس فلاديلفيا للتعقل، إعداد كارداسيوتو وآخرين، ترجمة: سعدية السيد بدوي، مع مراعاة التحقق من الخصائص السيكمومترية للمقاييس، بالإضافة إلى استمارة البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين التنمر في العمل وكل من الرضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين التعقل والرضا الوظيفي. كما أسفرت النتائج عن وجود دوراً معدلاً للتعقل في العلاقة بين التنمر في العمل والرضا الوظيفي.

دراسة (Kassim, Bambale & Jakada.2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي لدة المحاضر الجامعي داخل ولاية كانو، وتكونت عينة الدراسة من (2502) محاضراً من جميع الجامعات في ولاية كانو، وتم استخدام مقياس وونغ ولولقياس الذكاء العاطفي، ومقياس ماكدونولد وماكلنتر لقياس الرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء العاطفي جاءت بدرجة كبيرة، وأن درجة الرضا الوظيفي جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي

دراسة (Singh & Kumar,2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي ونوع الجنس على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة في المدارس الابتدائية بشكل عشوائي، وتم استخدام مقياس الذكاء العاطفي، ومقياس الرضا الوظيفي إعداد الباحثين، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير التفاعل بين الجنسين والذكاء العاطفي لم يكون كبيراً، كما أشارت إلى أن مستوى الذكاء العاطفي يؤثر بشكل كبير في الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية، ولا يوجد فرق كبير بين المعلمين من الذكور والاناث فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة، وجدا أن بعضها تناول متغيرات الدراسة الحالية متفرقة، إلا أن الباحثان لم يعثرا على أي دراسة تناولت تلك المتغيرات مجتمعة على عينة الدراسة الحالية، وإن المتابع للدراسات المحلية يلاحظ قصوراً واضحاً في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة على عينة الدراسة، وقد جاءت هذه الدراسة لسد هذا النقص؛ بهدف التعرف إلى علاقة التمكين النفسي والثقافة التنظيمية والتنمية المستدامة، وتشترك الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها عيناتٍ مختلفة من الموظفين، والطلاب، ومديري المدارس، وعينات أخرى، ولكن لا توجد دراسات تناولت عينة الدراسة الحالية.

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت متغير التمكين النفسي دراسة (Flaherty, O'Dwyer, Mannix-McNamara, & Leahy,2017)، ودراسة (مهيدات،2021)، ودراسة (jayarathna,2019)، واتفقت مع دراسة (Singh & Kumar,2016) في تناولت متغير الرضا الوظيفي، وكذلك مع دراسة (يعقوب وبورزامة،2021)، ودراسة (أبو شريعة،2020) في تناول متغير الثقافة التنظيمية، في حين تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول المنهج الوصفي ك دراسة (الزامل، 2021)، و دراسة (يعقوب وبورزامة،2021)، ودراسة (الطاهات والشрман،2022)، و دراسة (أحمد،2021).

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناول المنهج التجريبي كدراسة دراسة (القباطي والأعجم،2021)، ودراسة (Singh & Kumar,2016).

أهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

حرص الباحثان على أن يكون بحثهما إضافةً علميةً وخادمةً لشريحة مهمة من شرائح شعبنا الفلسطيني، وعملياً فهي تخدم المجتمع إجمالاً؛ ذلك أن تقديم برامجٍ عمليةٍ من شأنه أن يزودهم بثقةٍ بالنفس عاليةٍ، ولذا حرص الباحثان على تمييز بحثهما عن غيرها من البحوث التي تبحث معها في هذا الصدد، وفق ما يلي:

تناولت التمكين النفسي والثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

الدراسة الحالية بمتغيراتها الثلاثة طُبقت على المجتمع الفلسطيني في محافظات غزة لعام (2021-2022)، في حين إن الدراسات الأخرى طبقت في مناطق مختلفة مثل دراسة (طعامنة والشقران، 2021)، ودراسة (Flaherty, O'Dwyer, Mannix-McNamara, & Leahy, 2017)، ودراسة (Aghajani, Noori, Khorasani, & Hesamoddin, 2018)، ودراسة (Singh & Kumar, 2016).

كما تميزت الدراسة بفتح باب جديد للباحثين في إجراء دراساتٍ لاحقة في مجال الاختصاص تتناول متغيرات الدراسة الحالية لدى شرائح وفئات أخرى من العاملين (في البنوك، في الجامعات) أو شرائح أخرى من المجتمع الفلسطيني.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية وصياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وإعداد أدوات الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها

منهجية الدراسة وإجراءاتها: تم تناول الخطوات الإجرائية من حيث المنهجية وانتقاء العينة وبناء الأدوات والتحقق من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات)، والمعالجات الإحصائية التي أستخدمت لتحليل البيانات، والإجراءات العملية التي أتبع في الدراسة، وفيما يلي شرح وافٍ لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي؛ حيث يقوم على دراسة العلاقات المتبادلة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.

عينة الدراسة تكونت عينة الدراسة من:

أ-عينة استطلاعية: طبق الباحثان أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.

ب-عينة الدراسة الفعلية: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، والبالغ عددهم (115) من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس.

أدوات الدراسة وإجراءات بنائها: بعد اطلاع الباحثان على الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والعينة المستهدفة، -في حدود علمهما- لم يجدوا المقاييس التي تتناسب مع ظروف وطبيعة العينة المستهدفة، لهذا ارتأيا أن يبنيا مقاييس جديدة خاصة بمتغيرات الدراسة؛ لتحقيق أهدافها، وتمثلت المقاييس فيما يلي:

أولاً: مقياس التمكين النفسي (إعداد الباحثان).

ثانياً: مقياس الثقافة التنظيمية (إعداد الباحثان).

ثالثاً: مقياس الرضا الوظيفي (إعداد الباحثان).

أولاً: مقياس التمكين النفسي: قام الباحثان بتطوير مقياس التمكين النفسي للعاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية. بما يناسب عينة الدراسة وخصوصيتها؛ ذلك أن المقاييس المتوفرة محلياً وإقليمياً لا تتناسب في صياغة فقراتها مع العينة المستهدفة؛ وذلك من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والسيكولوجي المعني بتعريف معنى التمكين النفسي، والتعريف الإجرائي، والاطلاع على عدد من المقاييس، منها وقد استعان الباحثان عند بنائهما لفقرات مقياس التمكين النفسي بمجموعة من المقاييس العربية، وهي: مقياس مقاييس عرفان (2021)، ومحمد (2019)، وحسن (2018)، والعمروسي (2019)، وفي ضوء ذلك تم تحديد مكونات المقياس حيث جاءت في أربعة أبعاد هي: الاستقلالية، والافتقار، والتأثير، والمعنى، حيث بلغ عدد فقرات مقياس التمكين النفسي في صورته الأولى (30) فقرة موزعة على (4) أبعاد، هي: الاستقلالية، والافتقار، والتأثير، والمعنى.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين) قام الباحثان بعرض مقياس التمكين النفسي بصورته الأولى على مجموعة من المحكمين في وأساتذة الجامعات في الوطن وخارجه من الاختصاصيين في الإدارة والصحة النفسية بلغ عددهم (11) محكم؛ للأخذ برأيهم واستشارتهم في مدى ملاءمة الفقرات من حيث الصياغة المبدئية ومدى انتمائها لكل بعد من الأبعاد الأربعة التي تضمنها المقياس، وقد أعطى المحكمون بما نسبته 80% من الاتفاق على ملاحظات قيمة، وفي ضوءها عدلت بعض الفقرات واستبعدت فقرات أخرى؛ وتم حذف (5) فقرات من فقرات المقياس في صورته الأولى، وإضافة فقرتين جديدتين، وبذلك يصبح عدد فقرات المقياس بعد الانتهاء من التحكيم (27) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي

جدول رقم 01: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له

التأثير		الاستقلالية			
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	.873**	14	0.01	.866**	1
0.01	.858**	15	0.01	.818**	2
0.01	.821**	16	0.01	.807**	3
0.01	.442**	17	0.01	.488**	4
0.01	.830**	18	0.01	.772**	5
0.01	.874**	19	0.01	.872**	6

0.01	.669**	20			
المعنى			الاقتدار		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.00	.210	21	0.01	.813**	7
0.01	.730**	22	0.01	.666**	8
0.01	.759**	23	0.01	.634**	9
0.01	.837**	24	0.01	.447**	10
0.01	.884**	25	0.01	.616**	11
0.01	.703**	26	0.01	.773**	12
0.01	.852**	27	0.01	.537**	13

غير دالة عند 5%

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول (1) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجبا ودالة عند مستوى دلالة 0.01. باستثناء الفقرة (21) في بعد المعنى فقد كانت غير دالة لذا ارتأى الباحثان حذفها لعدم تمتعها بصدق الاتساق الداخلي.

صدق الاتساق البنائي لمقياس التمكين النفسي

جدول رقم 02: نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للمقياس

التمكين النفسي		البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.01	.625**	الاستقلالية
0.01	.714**	الاقتدار
0.01	.682**	التأثير
0.01	.626**	المعنى

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول (2) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للمقياس كان موجبا ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يشير إلى أن المقياس يتميز بصدق البنائي لأبعاده، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعد من أجلها.

ثانياً ثبات المقياس التمكين النفسي

جدول رقم 03: معامل الثبات مقياس التمكين النفسي وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
				قبل التعديل	بعد التعديل
1	الاستقلالية	6	.663	.625	.770
2	الاقتدار	7	.789	.670	.730
	التأثير	7	.737	.682	.737
4	المعنى	6	.638	.626	.770
	الدرجة الكلية	26	.653	.752	.859

يتبين من الجدول (3) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس التمكين النفسي وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ كانت 0.653. ويعد معامل ثبات جيد، وطريقة التجزئة النصفية كانت 0.859 ويعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

وصف مقياس التمكين النفسي في صورته النهائية: اشتمل مقياس التمكين النفسي في صورته النهائية على (26) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي: البعد الأول: الاستقلالية (6) فقرات، البعد الثاني: الاقتدار (7) فقرات. البعد الثالث: التأثير (7) فقرات. البعد الرابع: المعنى (6) فقرات بعد حذف الفقرة رقم (21).

ثانياً: مقياس الثقافة التنظيمية: قام الباحثان بتطوير مقياس الثقافة التنظيمية للعاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية. بما يناسب عينة الدراسة وخصوصيتها؛ ذلك أن المقاييس المتوفرة محلياً وإقليمياً لا تتناسب في صياغة فقراتها مع العينة المستهدفة؛ وذلك من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والسيكولوجي المعني بتعريف معنى الثقافة التنظيمية، والتعريف الإجرائي، والاطلاع على عدد من المقاييس، منها وقد استعان الباحثان عند بنائهما لفقرات مقياس الثقافة التنظيمية بمجموعة من المقاييس العربية، وهي: (يعقوب وبورزامة، 2021)، ودراسة (الزامل، 2021)، ودراسة (أبو شريعة، 2020)، وفي ضوء ذلك تم تحديد مكونات المقياس حيث جاءت في خمسة أبعاد هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، النمط الإداري. حيث بلغ عدد فقرات مقياس الثقافة التنظيمية في صورته الأولية (31) فقرة موزعة على (5) أبعاد، هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، النمط الإداري.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): قام الباحثان بعرض مقياس الثقافة التنظيمية بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين في وأساتذة الجامعات في الوطن وخارجه من الاختصاصيين في الإدارة والصحة النفسية بلغ عددهم (11) محكم؛ للأخذ برأيهم واستشارتهم في مدى ملاءمة الفقرات من حيث الصياغة المبدئية ومدى انتمائها لكل بعد من الأبعاد الخمسة التي تضمنها المقياس، وقد أعطى المحكمون بما نسبته 80% من الاتفاق على ملاحظات قيمة، وفي

ضوءها عُدلت بعض الفقرات واستبعدت فقراتٍ أخرى؛ وتم حذف (2) فقرة من فقرات المقياس في صورته الأولى، وإضافة فقرتين جديدتين، وبذلك يصبح عدد فقرات المقياس بعد الانتهاء من التحكيم (31) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم 04: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له

الأعراف التنظيمية			القيم التنظيمية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	.749**	14	0.01	.541**	1
0.01	.747**	15	0.01	.847**	2
0.01	.747**	16	0.01	.695**	3
0.01	.739**	17	0.01	.662**	4
0.01	.577**	18	0.01	.725**	5
0.01	.708**	19	0.01	.418**	6
			0.01	.828**	7
التوقعات التنظيمية			المعتقدات التنظيمية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.00	.565**	29	0.01	.472**	8
0.01	.753**	21	0.01	.657**	9
0.01	.649**	22	0.01	.692**	10
0.01	.658**	23	0.01	.639**	11
0.01	.550**	24	0.01	.746**	12
0.01	.468**	25	0.01	.569**	13
النمط الإداري					
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة		
	0.01	.662**	26		
	0.01	.725**	27		
	0.01	.854**	28		
	0.01	.750**	29		
	0.01	.668**	30		
	0.01	.732**	31		

غير دالة عند 5%

* دالة عند 5%

** دالة عند 1%

يتبين من الجدول (4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجبا ودالة عند مستوى دلالة 0.01.

صدق الاتساق البنائي لمقياس الثقافة التنظيمية

جدول رقم 05: نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمقياس

الثقافة التنظيمية		البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.01	.640**	القيم التنظيمية
0.01	.730**	المعتقدات التنظيمية
0.01	.611**	الأعراف التنظيمية
0.01	.656**	التوقعات التنظيمية
0.01	.604**	النمط الإداري

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول (5) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمقياس كان موجبا ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يشير إلى أن المقياس يتميز بصدق البنائي لأبعاده، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعد من أجلها.

ثانيا: ثبات المقياس الثقافة التنظيمية

جدول رقم 06: معامل الثبات مقياس التمكين النفسي وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
				قبل التعديل	بعد التعديل
1	القيم التنظيمية	7	.615	.640	.615
2	المعتقدات التنظيمية	6	.633	.730	.844
3	الأعراف التنظيمية	6	.583	.611	.759
4	التوقعات التنظيمية	6	.632	.656	.807
5	النمط الإداري	6	.454	.404	.576
	الدرجة الكلية	31	.690	.653	.751

يتبين من الجدول (063) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية وفقا لطريقة ألفا كرونباخ كانت 0.690. ويعد معامل ثبات جيد، وطريقة التجزئة النصفية كانت 0.751. ويعد معامل ثبات جيد، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات جيد.

وصف مقياس الثقافة التنظيمية في صورته النهائية: اشتمل مقياس التمكين النفسي في صورته النهائية على (31) فقرةً موزعةً على خمسة أبعاد كالتالي: البعد الأول: القيم التنظيمية (7) فقرات، البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية (6) فقرات. البعد الثالث: الأعراف التنظيمية (6) فقرات. البعد الرابع: التوقعات التنظيمية (6) فقرات. البعد الخامس: النمط الإداري (6) فقرات.

ثالثاً: مقياس الرضا الوظيفي: قام الباحثان بتطوير مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية. بما يناسب عينة الدراسة وخصوصيتها؛ ذلك أن المقاييس المتوفرة محلياً وإقليمياً لا تتناسب في صياغة فقراتها مع العينة المستهدفة؛ وذلك من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والسيكولوجي المعني بتعريف معنى الرضا الوظيفي، والتعريف الإجرائي، والاطلاع على عدد من المقاييس، منها وقد استعان الباحثان عند بنائهما لفقرات مقياس الرضا الوظيفي بمجموعة من المقاييس العربية، وهي: دراسة (الطاهات، 2022)، ودراسة (الزهراني، 2021)، ودراسة (أحمد، 2021)، وفي ضوء ذلك تم تحديد مكونات المقياس حيث جاءت في أربعة أبعاد هي: بيئة العمل، خصائص المهنة، الرواتب والمكافآت، تقدير الذات والاحترام، حيث بلغ عدد فقرات مقياس الثقافة التنظيمية في صورته الأولية (24) فقرة موزعة على (4) أبعاد، هي: بيئة العمل، خصائص المهنة، الرواتب والمكافآت، تقدير الذات والاحترام.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين) قام الباحثان بعرض مقياس الرضا الوظيفي بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين في وأساتذة الجامعات في الوطن وخارجه من الاختصاصيين في الإدارة والصحة النفسية بلغ عددهم (11) محكم؛ للأخذ برأيهم واستشارتهم في مدى ملاءمة الفقرات من حيث الصياغة المبدئية ومدى انتمائها لكل بعد من الأبعاد الخمسة التي تضمنها المقياس، وقد أعطى المحكمون بما نسبته 80% من الاتفاق على ملاحظات قيّمة، وفي ضوءها عدلت بعض الفقرات واستبعدت فقرات أخرى؛ وتم حذف (5) فقرة من فقرات المقياس في صورته الأولية، وبذلك يصبح عدد فقرات المقياس بعد الانتهاء من التحكيم (24) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي

جدول رقم 07: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له

الرواتب والمكافآت			بيئة العمل		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	.537**	14	0.01	.761**	1
0.00	.269	15	0.01	.568**	2
0.01	.905**	16	0.01	.824**	3
0.01	.573**	17	0.01	.826**	4
0.05	.431*	18	0.01	.736**	5
0.01	.629**	19	0.01	.788**	6
			0.01	.324	7
تقدير الذات والاحترام			خصائص المهنة		

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	.477**	0.01	29	.757**	0.00
9	.667**	0.01	21	.722**	0.01
10	.410**	0.01	22	.792**	0.01
11	.834**	0.01	23	.549**	0.01
12	.369*	0.05	24	.552**	0.01
13	.600**	0.01			

**دالة عند 1% *دالة عند 5% # غير دالة عند 5%

يتبين من الجدول (7) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجبا ودالة عند مستوى دلالة 0.01. ما عدا الفقرة رقم (7) في بعد بيئة العمل، والفقرة رقم (15) في بعد الرواتب والمكافآت فقد كانوا غير دالات عند مستوى 0.01. لذا وجب حذفها.

صدق الاتساق البنائي لمقياس الرضا الوظيفي

جدول 08: نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمقياس

الرضا الوظيفي		البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.01	.773**	بيئة العمل
0.01	.788**	خصائص المهنة
0.01	.663**	الرواتب والمكافآت
0.01	.688**	تقدير الذات والاحترام

**دالة عند 1% *دالة عند 5%

يتبين من الجدول (8) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمقياس كان موجبا ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يشير إلى أن المقياس يتميز بصدق البنائي لأبعاده، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعد من أجلها.

ثانيا: ثبات المقياس الرضا الوظيفي

جدول رقم 09: معامل الثبات مقياس التمكين النفسي وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
				قبل التعديل	بعد التعديل
1	بيئة العمل	6	.722	.733	.872
2	خصائص المهنة	6	.606	.788	.882
3	الرواتب والمكافآت	5	.617	.663	.617

.546	.488	.546	5	التقدير والاجترام	4
.788	.650	.743	22	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (9) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ كانت 743. ويعد معامل ثبات جيد، وطريقة التجزئة النصفية كانت 788. ويعد معامل ثبات جيد، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات جيد.

وصف مقياس الرضا الوظيفي في صورته النهائية: اشتمل مقياس التمكين النفسي في صورته النهائية على (22) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي: البعد الأول: بيئة العمل (6 فقرات، بعد حذف الفقرة رقم (7)، البعد الثاني: خصائص المهنة (6 فقرات، البعد الثالث: الرواتب والمكافآت (5 فقرات، بعد حذف الفقرة رقم (15)، البعد الرابع: تقدير الذات والاحترام (5 فقرات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس الارتباط، ويقوم على دراسة العلاقة بين متغيرين، واستخدم لحساب صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للمقياس، والعلاقة بين المتغيرات.
 2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) واختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات المقياس.
 3. اختبار T-test؛ لحساب دلالة الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين غير مترابطتين.
- المحك المعتمد في الدراسة: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة (0.8=5/4)، لتحديد فئات المستويات الخمسة.

نتائج تساؤلات الدراسة:

نتائج السؤال الأول والذي ينص على ما مستوى التمكين النفسي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانينونس؟

للإجابة على ذلك التساؤل قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للأبعاد والكلية للمقياس وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم 10: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتمكين النفسي

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
الاستقلالية	3.7551	.84763	%75.102	4
الاقتدار	4.0211	.75811	%80.422	1
التأثير	3.9528	.86333	%79.056	3
المعنى	4.0435	.91102	%80.87	2
التمكين النفسي	3.9465	.64160	%78.93	

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس التمكين النفسي قد بلغ 3.9465 بوزن نسبي 78.93%، مما يشير إلى أن التمكين النفسي لدى عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس كان مرتفعاً وفقاً لمحك المعتمد بالدراسة، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى امتلاك العاملين سمات منها القدرة على التخطيط والاستقلالية والحرية في أداء أعمالهم علاوة عن قدرتهم في التأثير على الآخرين بحكم تمتعهم بقدر كبير ممن المسؤولية. وشعورهم بأن حياتهم المستقبلية تتوقف على مهارتهم في الأداء لذا لا بد من يثقوا بقدراتهم في أداء النشاطات المختلفة والمهارات اللازمة بشكل متقن، وهذه النتيجة منطقية في ضوء طبيعة العاملين وقدراتهم العالية في أداء المهمات والأنشطة بفعالية؛ مما يزيد من المثابرة ويحسن جودة انتاجهم والتغلب على مشاعر الاحباط واليأس. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Flaherty, O'Dwyer, Mannix-McNamara, & Leahy (2017)، وكذلك نتائج دراسة (العنزي، 2021) والتي أوضحت أن مستوى التمكين النفسي كان مرتفعاً مرتفع، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (مهيدات، 2021) والتي أوضحت أن مستوى التمكين النفسي جاء بصورة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على ما مستوى الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس؟

للإجابة على ذلك السؤال قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للأبعاد والكلية للمقياس وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم 11: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للثقافة التنظيمية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
القيم التنظيمية	3.7342	.78358	74.684%	3
المعتقدات التنظيمية	3.6551	.90287	73.102%	5
الأعراف التنظيمية	3.7449	.75617	74.898%	2
التوقعات التنظيمية	3.8406	.78092	76.812%	1
النمط الإداري	3.7304	.86168	74.608%	4
الثقافة التنظيمية	3.7408	.51745	74.816%	

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية قد بلغ 3.7408 بوزن نسبي 74.816%، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس قد كان مرتفعاً وفقاً لمحك المعتمد بالدراسة. كما يتبين أن بعد التوقعات التنظيمية كان أكبر الأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية بوزن نسبي 76.812%، بينما بعد المعتقدات التنظيمية كان أقل الأبعاد بوزن نسبي 73.102%.

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنه كلما حافظت شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس على مكانتها وطريقتها في أداء الأعمال مع تكوين ثقافة مستقلة بها أدى ذلك إلى ترسيخ مبادئ العمل في ذهن العاملين والسير قدماً نحو تحقيق الأهداف المرجوة، والعمل على تحسين مواطن القوة وتطويرها، وبيان مواطن الضعف لتجنبها والعمل للقضاء عليها، مما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي وتطويره حالياً ومستقبلاً.

كما أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية لشركات الصرافة والحوالات المالية، والتي تدفع المورد البشري إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها لكونها من أهم محددات نجاح أو فشل هذه الشركات، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء العاملين، والذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء العاملين من قيم ومعتقدات وتقاليدهم والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق اندماج العاملين وانتمائهم لشركتهم. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو شريعة، 2020) والتي أوضحت أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة (طعامنة والشقران، 2021) والتي أوضحت أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة.

نتائج التساؤل الثالث والذي ينص على: ما مستوى الرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس؟

للإجابة على ذلك السؤال قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للأبعاد والكلية للمقياس وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم 12: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للرضا الوظيفي

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
بيئة العمل	3.8304	.73779	%76.608	2
خصائص المهنة	3.7404	.79957	%74.808	3
الرواتب والمكافآت	4.0667	.80592	%81.334	1
تقدير الذات والاحترام	3.7217	.80162	%74.434	4
الرضا الوظيفي	3.8406	.70582	%76.812	

يتبين من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي قد بلغ 3.8406 بوزن نسبي %76.812، مما يشير إلى أن الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس قد كان مرتفعاً وفقاً لمحك المعتمد بالدراسة، كما يتبين أن بعد الرواتب والمكافآت كان أكبر الأبعاد مقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية بوزن نسبي %81.334، بينما بعد تقدير الذات والاحترام كان أقل الأبعاد بوزن نسبي %74.434، وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء طبيعة النظرة إلى عمل العاملين العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية، فقدسية عمل العاملين ساهمت في رفع درجات الرضا الوظيفي وهذا يعزى إلى أن عوامل

ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي قد تكون معنوية ومادية، حيث يبرز المدير شخصيات العاملين، ويحقق لهم الاستقلالية، ويعطيهم القدر الكبير من خلال تفويضهم مجموعة من الصلاحيات عندما يطبق مبادئ الرضا الوظيفي، ويشعروا بقيمتهم الذاتية والمهنية غي الشركة.

حيث أن العاملين يشعرون بالرضا لوضوح الدور في علاقتهم بالعاملين معهم، كما يشعرون بتحمل مسئولياتهم المهمة والصعبة الخاصة بعملهم، وبالتالي فهم يقضون وقتاً كبيراً من حياتهم في عملهم، كما أنهم يبحثون عن الرضا الوظيفي في عملهم لدوره الفعال في حياتهم المهنية والشخصية، وكذلك قوم العاملين بالتطوير المستمر لشركتهم والتي تساعد جميع العاملين على مواجهة مشكلاتهم في حياتهم، ويشعرون بالتقدير والاحترام المتبادل بين العاملين، ولديهم القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وبالتالي يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الانتاج الذي يرجع الفائدة منه إلى العاملين بصفة خاصة والشركات بصفة عامة.

فقد اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة دراسة (Kassim, Bambale & Jakada.2016) والتي أوضحت أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة (الطاهات والشمران، 2022) والتي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة منخفضة لدى عينة الدراسة، وكذلك مع نتائج دراسة (الزهراني، 2021) والتي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة.

نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة والنتائج موضح بالجدول (13).

جدول رقم 13: يوضح معاملات الارتباط بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية.

البيان	بيئة العمل	خصائص المهنة	الرواتب والمكافآت	تقدير الذات والاحترام	الرضا الوظيفي
الاستقلالية	.791**	.774**	.784**	.710**	.854**
الاقتدار	.820**	.760**	.837**	.715**	.873**
التأثير	.673**	.719**	.874**	.685**	.825**
المعنى	.779**	.715**	.637**	.698**	.731**
التمكين النفسي	.805**	.789**	.834**	.724**	.880**

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول (13) أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للتمكين النفسي وأبعاده من جهة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي وأبعاده من جهة أخرى كان موجبا وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما سبق يمكن القول بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الدرجة الكلية للتمكين النفسي وبين الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية، وهذه النتيجة منطقية العاملين في

شركات الصرافة والحوالات المالية حيث نجد أنه إذا كان العمل الذي يؤديه العاملون ذو معنى شخصي بالنسبة له، وكان هذا الشخص يتمتع بكفاءة ذاتية عالية، وقدرة على الضبط والسيطرة، فإنه سيستطيع أن يبذل في عمله، من خلال بحثه عن مصادر للتنمية الذاتية والتطوير الذاتي، الأمر الذي ينعكس على شعوره بالرفاهية عن عمله، استمتاعه به، ومن ثم يقلل من وطأة ضغوطه وتأثيرها عليه، فضلاً عن أن التمكين النفسي بما يشتمل عليه من مكونات فرعية وسمات ايجابية يعد احدى السبل للنجاح في مواجهة الضغوط المهنية، بالإضافة إلى أن العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية الأكثر ادراكاً لكفاءتهم الذاتية. والأكثر قدرة على السيطرة على جوانب حياتهم، هم الأكثر تقديرًا لعملهم، وفخرًا به على الرغم من ضالة الامتيازات التي تعود عليهم من هذا العمل، هم أيضًا الأكثر وعيًا بالمصادر المختلفة لتنمية دواتهم شخصيًا ومهنيًا، وبالتالي فقد كانوا الاقدر على مواجهة ضغوطهم، والسيطرة على احباطاتهم، واستخراج معنى وهدف من كل عمل يقومون به أو نشاط مهني يشاركون فيه.

ومن هنا يتضح أن شعور الفرد بمعنى العمل الذي يقوم له وحرية التصرف والإدارة الذاتية له، فضلاً عن دورهم في التأثير على الأحداث داخل بيئة العمل، وكذلك اشباع حاجاتهم ودوافعهم واستغلال طاقاتهم، يدفعهم إلى بذل أقصى جهودهم لانجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية، كما يجعلهم أكثر شعورًا بالرضا عن عملهم ومحاولة التقدم فيه وزيادة العطاء له والانجاز فيه، فالتمكين النفسي يعتبر إحدى السبل الايجابية لتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي عدم إعاقة العمل وبث روح المبادرة والإبداع، كما أن الرضا عن العمل والاقتناع بع بدفع الفرد إلى اكتساب المزيد من المهارات الفعالة، وتجعله يؤدي عمله بإتقان للوصول إلى القدر الأكبر من الانجازات والأهداف، كما يزداد حماسه إقباله على العمل وترتفع معنوياته وتزداد انتاجيته وأدائه.

نتائج التساؤل الخامس والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية في مدينة خانيونس؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين

متغيرات الدراسة والنتائج موضح بالجدول (14).

جدول رقم 14: يوضح معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمنظمات الأعمال على عينة من العاملين في شركات

الصرافة والحوالات المالية.

البيان	بيئة العمل	خصائص المهنة	الرواتب والمكافآت	تقدير الذات والاحترام	الرضا الوظيفي
القيم التنظيمية	.886**	.890**	.729**	.815**	.927**
المعتقدات التنظيمية	.858**	.908**	.673**	.759**	.896**
الأعراف التنظيمية	.536**	.668**	.353*	.493**	.545**
التوقعات التنظيمية	.645**	.699**	.660**	.669**	.678**
النمط الإداري	.608**	.639**	.527**	.689**	.636**
الثقافة التنظيمية	.760**	.788**	.585**	.694**	.785**

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول (14) أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية وأبعاده من جهة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي وأبعادها من جهة أخرى كان موجبا وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما سبق يمكن القول بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية وبين الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية، وهذه النتيجة منطقية العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية حيث أنه يمكن للثقافة التنظيمية إتاحة فرص التعلم وتطوير قدرات العاملين واكتسابهم خبرات، ما يتيح لهم فرص زيادة الرواتب أو حتى الانتقال إلى شركات أخرى.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية تستطيع أن تؤثر في الرضا الوظيفي لفرد من خلال تأثيرات جوانبها المختلفة عليه والمتمثلة في الجانب المعنوي والسلوكي والمادي، كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الرضا والعكس في حال الثقافة الضعيفة.

التوصيات:

1. الاهتمام بتقدير الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية نظراً لتأثيرهما الإيجابي على معنويات العاملين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.
2. عقد ندوات وورش عمل لتوعية العاملين وزيادة وعيمهم بأهمية التمكين النفسي والرضا الوظيفي.
3. الاهتمام بتحقيق المشاركة الفعالة للعاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق.
4. ضرورة نشر الثقافة التنظيمية للعاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية.

المقترحات:

1. تنمية التمكين النفسي كمدخل لتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين.
2. المناعة النفسية كمدخل لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين.
3. دراسة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات الصرافة والحوالات المالية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- (1) أبا زيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، (2)24، 494-519.
- (2) أبو شريعة، عامر سليمان. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي: دراسة حالة عيادة النصریات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، جامعة الاستقلال، (2)5، 203-232.
- (3) الأحمري، عبد الله بن مشيب. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (16)، 291-393.

- (4) بطاح، أحمد. (2007). قضايا تربوية معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع
- (5) جفال، وردة وجحيق، عبد المالك. (2016). ثقافة التعلم التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مؤسسة المواد الدسمة "سيبوس- لابال عنابة". جامعة عمار تليجي بالأغواط، (39)، 223-241.
- (6) حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع
- (7) حسن، أماني عبد التواب. (2018). فعالية برنامج قائم على مهارات التمكين النفسي في تحسين الكمالية التكوينية والتوجه نحو الحياة لدى طالبات الجامعة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (1)180، 13-72.
- (8) الخضرم، الشيخ محمد و ابراهيم، العليش محمد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم (2014-2017). مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، (48)12، 41-20.
- (9) رضوان، بدوية محمد سعد السعيد. (2020). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى الموظفين الفنيين العاملين بالهيئات الحكومية. مجلة الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، (63)، 246-149.
- (10) الزامل، مها عثمان. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، (22)2، 52-8.
- (11) الزامل، مها عثمان. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، (22)2، 52-9.
- (12) السحباني، حسام سالم. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
- (13) طعمانة، ابراهيم والشقران، رامي بن إبراهيم. (2021). الثقافة التنظيمية الساندة في كليات التربية الرياضية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، جامعة عمان العربية، (5)1، 211-197.
- (14) عبد الفتاح، أسماء فتحي لطفي. (2018). التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل من التمكين النفسي والشفقة بالذات والمثابرة الأكاديمية لدى طلاب الصفين الأول والثاني بمرحلة الثانوية العامة. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، (12)34، 41-1.
- (15) علي، حنان أحمد. (2022). الرضا الوظيفي كمنبئ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين. المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، (114)32، 350-301.
- (16) عمر، عاصم عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي وإدارة ضغوط العمل. القاهرة: دار نبولتك للطباعة والنشر
- (17) العمري، نجلاء بنت يوسف. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالوحدة النفسية لدى معلمات المرحلة الثانوية. رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، (42)160، 104-83.

- (18) العنزي، فرحان بن سالم بن ربيع. (2021). التمكين النفسي وعلاقته بجودة الحياة الأكاديمية لدى عينة من طلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (28)، 192-91.
- (19) الفضلي، منى عبد المحسن. (2021). ممارسة الثقافة التنظيمية لقيم التطور الحضاري لدى طالبات كلية التربية بجامعة جدة. المجلة التربوية، جامعة الكويت، 35(140)، 200-161.
- (20) القباطي، ماجد عبد الوكيل والأعجم، على صالح. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، (3)، 26، 88-57.
- (21) مهيدات، مي أحمد. (2021). العلاقة بين الدعم الاجتماعي والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة إربد. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، 12(37)، 218-204.
- (22) يعقوب، قصة وبورزامة، جمال. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تطوير أداء الموظفين بالمنشآت الرياضية: دراسة ميدانية للمنشآت الرياضية لولايات "بشار، تندوف، أدرار". المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 18(1)، 345-330.
- (23) الطاهات، الاء أحمد والشمران، منيرة محمود. (2022). الذكاء العاطفي لمديري التربية والتعليم في محافظة إربد وعلاقته بالرضا الوظيفي. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 7(1)، 58-25.
- (24) الزهراني، سارة غرم الله. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته باستدامة العمل في قطاع تجزئة الأزياء بمدينة جدة في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، جامعة تعز فرع التربة، (19)، 271-301.
- (25) أحمد، آية الله عبده. (2021). دول التعقل في تعديل العلاقة بين التنمر في العمل والرضا الوظيفي لدى العاملات بالوظائف الإدارية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، 31(113)، 164-115.

المراجع الأجنبية:

- 26) Aghajani, H., Noori, F., Khorasani, M. & Hesamoddin, S. (2018). Explanation of organizational culture (an empirical evidence: university of Mazandaran). Journal of Engineering Technology, (6)1, 271-282.
- 27) Flaherty, A., O'Dwyer, A., Mannix-McNamara, P., & Leahy, J. J. (2017). The influence of psychological empowerment on the enhancement of chemistry laboratory demonstrators' perceived

teaching self-image and behaviours as graduate teaching assistants. *Chemistry Education Research and Practice*, 18(4), 710-736.

28) Kassim, S, Bambale. A & Jakada, B (2016). Emotional intelligence and job satisfaction among lecturers of universities in Kano state; *Empirical Evidence, Journal of Education and Practice*, 7(10), 53-59.

29) Kuokkanen, L., & Leino-Kilpi, H. (2001). The qualities of an empowered nurse and the factors involved. *Journal of Nursing Management*, 9(5), 273-280.

30) McShane, S. L., Von Glinow, M. A. Y., & Von Glinow, M. A. (2007). *Organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

31) Singh, B., & Kumar, A (2016). Effect of emotional intelligence and gender on job, on job satisfaction of primary school teacher, *European, Journal of Educational Research*, 5(1), 1-9.

32) SMD, Y. J. (2021). Impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior (OCB): Mediating effect of psychological empowerment: A study on apparel sector Sri Lanka.

دور التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية

في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

The reality of digital transformation in Palestinian universities and its role in improving the quality of administrative decisions

د.محمد عبد اشتيوي/جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Dr. Muhammad Abed Ashtiwi/ Al-Quds Open University/ Palestine

د.رشاد خليل شعت/جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Dr. Rashad Khalil Shaat/ Al-Quds Open University/ Palestine

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ودوره في تحسين جودة القرارات الإدارية، حيث طبقت مفردات الدراسة على ثلاث جامعات (الأقصى -حكومية، والأزهر-أهلية، وفلسطين- خاصة) تعمل في قطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة الحقيقي من (1441) ومثلته عينة عشوائية بسيطة عدد مفرداتها(173) من العاملين الأكاديميين والاداريين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحققت عدد من النتائج من أهمها أن التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية كان متوسطاً، كما كانت جودة القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية بنسبة متوسطة، وأثبتت النتائج وجود دور ايجابي لجميع أبعاد التحول الرقمي في جودة القرارات الإدارية، كما بينت وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي تبعاً لمتغير النوع كانت لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير نوع الوظيفة كانت لصالح الأكاديميين، وأنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي تبعاً لمتغير الجامعة، ولكن توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع كانت لصالح الذكور. وتبعاً لمتغير نوع الوظيفة كانت لصالح الأكاديميين، وأنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير الجامعة. كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: العمل على إعداد القادة في مجال التحول الرقمي عبر توفير برامج تدريبية تخصصية ترفع من قدرات العاملين نحو التحول المطلوب، وتعزيز التكنولوجيا والتطبيقات التي تساعد إدارة الجامعات في اتخاذ القرار السليم وتقليل المال والجهد والوقت.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة القرارات الإدارية

Abstract:

The study aimed to recognize the reality of digital transformation in Palestinian universities and its role in improving the quality of administrative decisions, applying the study's vocabulary to three universities (Al-Aqsa -- Government, Al-Azhar-Ahilyah, and Palestine -- Private) operates in the Gaza Strip, where the real society of study is from (1441) represented by a simple random sample of its vocabulary (173) of academic and administrative personnel data collection tool, and the study followed the analytical descriptive approach and achieved a number of results, the most important of which was that the digital transformation in Palestinian universities was average, and the quality of administrative decisions in Palestinian universities was average and the results demonstrated a positive role for all dimensions of digital transformation in the quality of management decisions, It also showed differences between researchers' response averages on digital transformation

depending on the variable of the species that were in favour of males and according to the job type variable, it was for academics, and that there were no differences between researchers' response averages on digital transformation depending on the university variable. However, there are differences between investigators' response averages on the quality of management decisions depending on the type variable that were in favour of males. Depending on the job type variable, it was for academics, and there were no differences between the researchers' response averages on the quality of management decisions depending on the university variable. The study also came up with a number of recommendations, including: to prepare leaders in the field of digital transformation by providing specialized training programs that raise workers' abilities towards the desired transformation, and to promote technology and applications that help university management in making sound decisions and reduce money, effort and time.

Keywords: : digital transformation, quality of administrative decisions

مقدمة:

في ضوء حالة المعاصرة والحداثة وثورة الاتصالات الامفوميديا الحاصلة، فرضت على منظمات الأعمال العديد من التحولات التي تساعدها في مناغمة متطلبات العمل الجديدة، فظهرت العديد من التطبيقات والتقنيات المبتكرة التي ترتبط بمفهوم التحول الرقمي كبديل لسبل وطرق العمل التقليدي، الامر الذي سيساعد إدارة المنظمات في اتخاذ القرارات الإنتاجية اعتمادا على تلك التطبيقات والتقنيات التكنولوجية المعاصرة، ولما كانت الجامعات تمثل منهجاً للتعليم والمعرفة وتحقيق القيمة المضافة للأشياء من خلال عمليات البحث العلمي والاستقصاء، توجب عليها أن تواكب كل ما هو جديد في المجالات المتنوعة سيما في مجال التحول الرقمي الذي أصبح مطلباً حياتياً لكثير من الجوانب إن لم يكن كلها، فرقمنة العمل بالجامعات أصبح مطلباً رئيساً لتقديم خدماتها من حيث رقمنة المقررات التدريسية أو في عمليات التحول الرقمي في أسلوب وطريقة التدريس الإلكترونية سما وقد ظهرت الحاجة اليها عند حدوث جائحة كورونا وتعذر عقد اللقاءات الواجهية في مقررات الجامعات، واعتماد العديد منها على نظام التعليم الإلكتروني.

إضافة إلى أن إدارة الجامعات الفلسطينية باتت تعتمد على تلك التقنيات في الكثير من المواطن عند اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل وذلك بنسب متفاوتة بين تلك الجامعات، الامر الذي استوجب البحث في واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ودوره في تحسين القرارات الإدارية المتعلقة بإتمام مهام العمل المطلوبة منها تلبية لمتطلبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.

مشكلة البحث:

تتعدد الجوانب التي تحتاج الى قرارات إدارية من إدارة الجامعات واضحة ومحددة، ومن اهمها القرارات التي تلامس وعي وإدراك المستفيدين من خدماتها المقدمة، حيث سبني الصورة الذهنية لديهم وفقا لتأثير تلك القرارات عليهم ومدى تحقق رضاهم من عدمه.

ولما كان الباحثان يعملان كأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، لاحظا تفاوتاً ملحوظاً في طبيعة وكيونة القرارات الصادرة عن إدارة تلك الجامعات والتي يتم التعرف عليها من خلال النظم واللوائح المسيرة للعمل، كما لاحظ

الباحثان حالة التفاوت التكنولوجي والتحول الرقمي الحاصلة ومدى تسخيرها في إتمام عمل الجامعات وتقديم الخدمة للمستفيدين منها، فبعض الجامعات ما زال متمسكاً بالعديد من سبل وأدوات العمل التقليدية، وهو تعبير عن طبيعة القرارات الإدارية التي تتخذها إدارة تلك الجامعات، والذي سينعكس سلباً على مستوى تلقي المستفيدين من خدمات الجامعة، كما ستحد بدورها من تفاعل ووعي وإدراك المستفيدين والذي سيحدد من خلاله معالم الصورة الذهنية بطريقة مباشرة وغير مباشرة لديهم ولدى المستفيدين المتوقعين من خدمات الجامعة، وهو ما يظهر جلياً من خلال الاطلاع على اعداد الطلبة المنتسبين للجامعات. فعماد القرارات الإدارية هو المعلومات، ويتوجب ان تتوفر المعلومات بين يدي إدارات تلك الجامعات عبر التطبيقات والتقنيات التكنولوجية المعاصرة كي يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات السليمة القادرة على تحقيق اهداف الجامعة من جانب وتحقيق احتياجات ومتطلبات المستفيدين من خدماتها من جانب اخر. وفي إطار تحديد أبعاد التحول الرقمي اعتمد الباحثان على دراسة (حماد، 2020) وهي (التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي- اعداد القادة في مجال- البنية المؤسسية للتحول الرقمي- استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي).

في ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما دور التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

وللإجابة عن سؤال البحث الرئيس كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
2. ما مستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟
3. هل يوجد دور دال احصائياً للتحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تجاه كل من التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً للمتغيرات (النوع-العمر-سنوات الخدمة- نوع الوظيفة "أكاديمي، اداري").

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وللتحقق من فرضية البحث الرئيسة الأولى كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد دور دال احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

2. لا يوجد دور دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اعداد القادة في مجال التحول الرقمي وبين تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
 3. لا يوجد دور دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين البنية المؤسسية للتحول الرقمي وبين تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
 4. لا يوجد دور دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وبين تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تجاه كل من التحول الرقمي، وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً للمتغيرات التالية (النوع-العمر-سنوات الخدمة-نوع الوظيفة "أكاديمي، اداري").

أهداف البحث:

- ✓ التعرف على واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- ✓ بيان مستوى جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- ✓ استكشاف دور التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- ✓ الكشف عن الفروق في استجابات افراد العينة تجاه دور التحول الرقمي في تحسين القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

أهمية البحث:

أولاً الأهمية العلمية: تكمن أهمية البحث العلمية في كونه يتناول دراسة أحد اهم المفاهيم المعاصرة-التحول الرقمي- وعملية ربطه وبيان دوره في إمكانية تحسين القرارات الإدارية الصادرة عن إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. حيث يقدم البحث اطاراً نظرياً لتلك المفاهيم يمكنها ان تزيد من إدراك ووعي الباحثين لماهية تلك المتغيرات. كما انها ستكون نقطة انطلاق بحثية جديدة لهم في مجالات ملامسة للمفاهيم المطروحة.

ثانياً الأهمية العملية: تكمن أهمية البحث العملية في كونه يقدم نتائج بإمكانها مساعدة أصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية من التعرف على واقع التحول الرقمي الفعلي في جامعاتهم، وكذلك ستكشف عن مستوى جودة قراراتهم المتعلقة بتقديم الخدمة والوسائل والتقنيات والتطبيقات التي يستخدموها في ذلك والتي ستدفعهم نحو عمليات التحسين الفعلية في جودة قراراتهم. كم تتحقق أهمية البحث العملية من خلال التعرف على مواطن الضعف لدى تلك الجامعات المتعلقة بالمتغيرات محل البحث والعمل على الحد منها ومعالجتها.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: يتمثل الحد الموضوعي للبحث في كونه يسلط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

الحد الزمني: ستطبق مفردات البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2021-2022.

الحد المكاني: ستطبق مفردات البحث على الجامعات الفلسطينية الموجودة في حدود جغرافيا قطاع غزة نظراً لتعذر تطبيقها على الجامعات في الضفة الغربية جراء الحصار المفروض على قطاع غزة.

الحد المؤسسي: ستطبق مفردات البحث على الجامعات الفلسطينية بأنواعها الثلاث "حكومية-أهلية-خاصة" وعليه تم اختيار الجامعات بطريقة قصدية وهي (جامعة الأقصى "حكومية"-جامعة الأزهر "أهلية"-جامعة غزة "خاصة").

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في "التحول الرقمي" بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي-

اعداد القادة في مجال التحول الرقمي-البنية المؤسسية للتحول الرقمي-استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي). حيث اعتمد الباحثان هذه الابعاد استناداً الى دراسة (حماد، 2020).

المتغير التابع: يتمثل في "تحسين جودة القرارات الإدارية.

مصطلحات الدراسة:

التحول الرقمي: عرفه (البلوشية، وآخرون، 2020: 4) بأنه مشروع يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والاساسية المرتبطة بخدمة الافراد، والمؤسسات، والاستثمارات المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الالكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة. اما الباحثان فيعرفان التحول الرقمي اجرائياً على انه مجموع النشاطات الهادفة للتحول من الاعتماد على الأساليب التقليدية الى الأساليب والتقنيات والتطبيقات المعاصرة لتطوير وتسهيل تقديم الخدمة للمستفيدين في الجامعات.

جودة القرارات الإدارية: عرفها (أبو عمرة، 2021: 11) على انها مجموع المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات من خلال قدرة إدارة الجامعة على توفير المعلومات لتحديد المشكلات وتشخيصها بدقة عالية وتوليد العديد من البدائل والخيارات ودراستها باتباع التفكير المنطقي والعقلاني والمقارنة بين ميزاتها وعيوبها تمهيدا لاختيار البديل الأمثل وفق منهج علمي يؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. اما الباحثان فيعرفان جودة القرارات الإدارية اجرائياً على انها تتمثل في مساحة الرضا والقبول التي يتمتع بها العاملين او المستفيدين من الخدمة في الجامعات الفلسطينية عن طبيعة القرارات الصادرة من إدارات الجامعات ومدى ملاءمتها مع متطلباتهم وتحقيق احتياجاتهم.

الدراسات السابقة:

أولاً-الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي:

في مجال عمل الجامعات أشارت دراسة (Guillermo& Graciela: 2021) الى أن سوق التعليم يعاني من تغيرات كبيرة، ولكن يبدو أن استجابة الجامعات بطيئة، وتقترح هذه الورقة تطبيق نموذج للتحول الرقمي المتكامل لتقييم مستوى النضج الذي تمتلكه المؤسسات التعليمية في عمليات التحول الرقمي الخاصة بها ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى، حيث تمت مناقشة الاعتبارات الخاصة التي يجب معالجتها عند استخدام هذا النموذج لمؤسسات التعليم العالي، وقد اثبتت النتائج أن الجامعات تختلف فعلياً عن القطاعات الأخرى، وربما بسبب الافتقار الى القيادة الفعالة والتغيرات في الثقافة. أما دراسة (المطرف، 2020) دراسة فقد هدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في ظل الازمات بين الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، حي طبقت الدراسة "100" من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، و"100" من الجامعات الخاصة، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة في توافر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي والتي كانت لصالح الجامعات الحكومية، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الازمات لصالح الجامعات الخاصة، وأنه يستفيد العاملون في القطاع الخاص من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الازمات لصالح الجامعات الخاصة، ومن الواضح أن هناك تأثيراً كبيراً للفروق في قطاع التعليم الجامعي حول مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الازمات الحالية. وقد تبين وجود أثر معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الازمات الحالية. أما في مجال المصارف والعمل المالي فقد أجرى (بريس وجبر، 2021) دراسة هدفت الى بيان تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، من وجهة نظر مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء بالعراق، ولقد اشارت الدراسة بأن التأثير يظهر جلياً عن طريق تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وإدارة المؤسسات وتحسين طرائق أداء الخدمة المصرفية للعملاء والقدرة على تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، بهدف رفع ودعم الاداء الاستراتيجي عن طريق تقديم مستوى عالي من كفاءة الأداء، وقد كانت الاستبانة أداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عددها (60) من مديري الأقسام والشعب في ست مصارف خاصة في محافظة كربلاء، وقد اثبتت النتائج وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي. واما على مستوى عمل المؤسسات العامة فقد أجرت البلوشية، وآخرون (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على اربع مؤسسات حكومية هي (وزارة التقنية والاتصالات-وزارة التربية والتعليم-وزارة الصحة-شرطة عمان السلطانية) بالإضافة الة "بنك مسقط" من القطاع الخاص، بينت النتائج قيام المؤسسات بجهود واضحة للتحول الرقمي من حيث التوعية والتثقيف والتدريب والجاهزية، وقد تفاوت مستوى

التحول بالمؤسسات محل الدراسة، إلا ان جميعها بذلت جهوداً ساعدت في تقدم السلطنة، كما بينت ارتفاع مستوى التحول الالكتروني في مجال المشاركة الالكترونية، وتمثلت أبرز مشاريع التحول في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الالكتروني ومنصة التكامل الحكومية ومشايخ أخرى مثل المركز الوطني للسلامة المعلوماتية، ومركز ساس بوزارة التقنية والاتصالات، ومشاريع البوابة التعليمية وبوابة الصحة الالكترونية وتطبيقات الخدمات المتاحة على الهواتف الذكية. أما ما يتعلق بمعوقات تنفيذ عمليات التحول الرقمي فقد أجرى (موسى وكامل، 2020) دراسة هدفت الدراسة الى تحديد قائمة بمعوقات التحول الرقمي المحتملة وتحليل العلاقات التفاعلية بينها وفقاً لدرجة تأثيرها وتأثيرها بالمعوقات الأخرى في ضوء آراء خبراء تكنولوجيا المعلومات بالجامعات الحكومية المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية البحوث النوعية باستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية التفسيرية (ISM) وتمثلت عينة الدراسة في (60) مختصاً بتكنولوجيا المعلومات، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وقد بينت النتائج أن جميع المعوقات محل الدراسة يمكنها إعاقة عملية التحول الرقمي بالجامعات بدرجات متفاوتة: وهي بالترتيب "خوف العاملين من فقدان الوظيفة- عدم الرغبة في التغيير-صعوبة اقناع المستفيدين من التحول الرقمي-غياب الأطر المرجعية التي تنظم المعاملات الرقمية".

ثانياً- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:

في مجال عمل الجامعات أجرى (أبو عمرة، 2021) دراسة هدفت الى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية كمتغير معدل في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة القرارات بجامعة الأقصى بغزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الاشرافية من الاكاديميين والاداريين بالجامعة وعددهم (210) وباستخدام أسلوب الحصر الشامل وزعت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت نسبة الاستجابة (93.8%) من مجتمع الدراسة، وقد بينت النتائج بان مستوى عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (69.30%)، وأن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في جودة اتخاذ القرارات، وان نظم المعلومات الإدارية تنصرف كمتغير معدل في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة القرارات. وكذلك وفي نفس المجال أجرى (محمد وآخرون، 2021) دراسة هدفت الى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في جودة القرارات الإدارية في المعاهد العليا العامة بمدينة أجدابيا، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت أسلوب المسح الشامل للمجتمع؛ وكان عدد الاستجابات (62) فقط، ومن اهم النتائج وجود علاقة بين جودة القرارات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية المتمثلة في المتطلبات (مساندة واهتمام الإدارة العليا- تنظيمية- مادية- برمجية- وبشرية) وبينت مستوى متوسط للمتطلبات (المادية-والبرمجية) ومستوى مرتفع في باقي المتطلبات، وبينت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في باقي المتطلبات، ووجود فروق دالة احصائياً بين متغير الجنس ونظم المعلومات الإدارية وكذلك الجنس وجودة القرارات الإدارية، وعدم وجود فروق في باقي المتغيرات. اما لتعزيز أهمية المعلومات في صناعة القرارات الإدارية فقد أجرى (جرادات وآخرون، 2009) دراسة هدفت الى بيان دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية كدراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري الهيئات الإدارية المشرفة على المصرف، ومن جميع المستويات الإدارية "التشغيلية-الوسطى- العليا" وكان عدد مفردات العينة (210) مدير من المستويات المذكورة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة انها اثبتت وجود ارتباط وثيق وتأثير كبير لنظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية من حيث "البعد الزمني-البعد الشكلي-المحتوى". وهو ما أكده (قادري، 2022) الذي أجرى دراسة هدفت الدراسة الى بيان دور السلوك المعلوماتي في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مدراء شركة المياه الوطنية- وحدة أعمال مكة المكرمة، وقد تم استخدام المنهج المسحي ودراسة الحالة، وتم جمع البيانات من خلال (الاستبانة-مقابلة بعض الرؤساء- وتحليل الموقع الالكتروني)، وقد توصلت النتائج الى وجود أهمية نسبية كبيرة في عملية جمع المعلومات وتوفيرها للمديرين، وأهمية تبادلها بين المديرين وعدم توقفها عند كل مدير بهدف تبادل الخبرة بينهم، وأن تبادل المعلومات عبر وسائل التواصل الاجتماعي ذات أهمية كبيرة في التعليم والتدريب ولا بد من توفر المعلومات لتطوير برامج إدارة المعلومات، فلا بد من توفر المعلومات بهدف اختيار القرار لحل المشكلة بطريقة مناسبة مع ضرورة حذارة المعلومات المقدمة. وينفس الاتجاه والتركيز على ضرورة توافر الأنظمة المتنوعة التي تحسن صناعة القرارات الإدارية في الجامعات، فقد أجرى (Al-Shobaki & Abu-Naser: 2017) دراسة هدفت الدراسة الى التعرف على درجة استخدام أنظمة دعم القرارات في مؤسسات التعليم الفلسطينية، حيث طبقت الدراسة على جامعة الأقصى بغزة كدراسة حالة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية عددها (150) من العاملين بالجامعة، حيث استجاب (126) فقط أي بنسبة "84%"، وقد بينت النتائج بأن الإدارة العليا تدعم وجود نظم دعم القرارات، ووجود موافقة من المستجيبين نحو قدرات النظام لتطبيق نظم دعم القرارات. هناك اهتمام متزايد في الإمكانيات المادية والتقنية المتاحة لاستخدام أنظمة دعم القرار.

الإطار النظري:

ماهية التحول الرقمي: عرفته البلوشية وآخرون (2020: 4) على انه مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد، والمؤسسات، والاستثمارات المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الالكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة. أما Warner & Maximilian (2018: 3) عرفه بأنه استخدام التكنولوجيا الجديدة مثل مواقع التواصل الاجتماعي، والموبايل، والأجهزة المحمولة، والتحليلات والبيانات الكبيرة، والحوسبة السحابية، وانترنت الأشياء، لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء.

مما ورد يتضح بأن التحول الرقمي يمثل حالة تغيير جوهري من حيث التوجهات وسبل التطبيق في العمل وذلك من خلال ترك الطرق والأساليب والأدوات التقليدية في العمل والانتقال لاستخدام التكنولوجيا المتطورة بكافة أشكالها لتسهيل انجاز المهام وتطوير مخرجات العمل وتقليل الوقت والجهد المبذول.

جودة القرارات الإدارية: بحسب ما بينت أبو عامر (2008: 37) فإن معهد الجودة الأمريكي عرف مفهوم الجودة بأنه "تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهولة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء". أما جودة القرارات الإدارية فقد عرفها اشتوي (2016: 11) بأنها تتمثل في اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتعددة واتخاذ القرار الصحيح من أول مرة، وهو ما سينعكس ايجابياً وبشكل نسبي على كل من له علاقة بذلك القرار،

ويسهم في تحقيق الأهداف بفعالية. كما تتمثل في قدرة إدارة المنظمة على استغلال جميع المقدرات والمتغيرات المتاحة في صناعة القرارات. كما أشار Donelan (2013: 103) إلى أن جودة القرارات هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات، وتتضمن العديد من الأبعاد كتحقيق آلية القرار، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم، بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذها.

مما سبق يتضح بأن جودة القرارات الإدارية هي مجموع الإجراءات والعمليات الإدارية التي تمارسها إدارات الجامعات عند صياغة القرارات الإدارية فيها اعتماداً على المعلومات الدقيقة والتي تتمثل في اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهدافها وأهداف ذوي العلاقة بتلك القرارات.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، بحيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويصف خصائصها.

مجتمع الدراسة: بحسب الكتاب الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (2021، xliii) يتكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع العاملين الأكاديميين والاداريين في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (17047)، أما مجتمع الدراسة الحقيقي فيتكون من (1441) من العاملين الأكاديميين والاداريين في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة بقطاع غزة فقط نظراً لتعذر الوصول الى مفردات المجتمع الكلي في باقي الأراضي الفلسطينية. حيث تم اختيار ثلاث جامعات بطريقة قصدية لتمثل المجتمع الكلي للدراسة ولتمثل تصنيفات الجامعات من حيث شخصيتها القانونية، حيث تمثل الجامعات الثلاث أكبر وأهم جامعات تعمل في حدود جغرافيا قطاع غزة وهي (جامعة الأقصى "حكومية"- جامعة الأزهر "أهلية"-جامعة فلسطين "خاصة").

عينة الدراسة: قام الباحثان بتطبيق الاستبانات على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (173) من العاملين الأكاديميين والاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث مثلت العينة الحقيقية للدراسة نسبة (12%) من مجتمع الدراسة الحقيقي، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	111	64.2
	أنثى	62	35.8
	المجموع	173	100%
الجامعة	جامعة الأقصى	72	41.6
	جامعة الأزهر	53	30.6
	جامعة فلسطين	48	27.7

%100	173	المجموع	
39.9	69	إداري	نوع الوظيفة
60.1	104	أكاديمي	
%100	173	المجموع	

أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة حول (دور التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، وتم توزيع عينة أولية تجريبية للتأكد من سلامة تطبيق الاستبانة، والتي تم إعدادها وفقاً للأسلوب العلمي السليم وتم اختيار توزيع ليكرت الخماسي للكشف عن آراء المبحوثين ضمن الأوزان التي تم اعتمادها.

أولاً: التحول الرقمي

وصف الاستبانة: تكونت استبانة التحول الرقمي من (22) فقرة موزعة على (4) مجالات رئيسية.

صدق وثبات الاستبانة:

صدق المحكمين "الصدق الظاهري": حيث قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكماً، مختصين في مجال علم النفس، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي: حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة، فتراوحت معاملات الارتباط للبعد التخطيطي الاستراتيجي للتحول الرقمي (0.785 – 0.891)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد إعداد القادة في مجال التحول الرقمي (0.636 - 0.896)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد البنية المؤسسية للتحول الرقمي (0.589 – 0.862)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي (0.690 – 0.852)، وتبين أن جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً، وتم حساب العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، فتبين أن العلاقة بين بعد التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي والدرجة الكلية (0.847)، والعلاقة بين بعد إعداد القادة في مجال التحول الرقمي والدرجة الكلية (0.795)، وتبين أن العلاقة بين بعد البنية المؤسسية للتحول الرقمي والدرجة الكلية (0.801)، وأن العلاقة بين بعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي والدرجة الكلية (0.730)، ويدل ذلك على أن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

ثبات فقرات الاستبانة Reliability: للتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، وتبين أن معاملات ألفا كرونباخ لبعد التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي (0.809)، وبعد إعداد القادة في مجال التحول الرقمي (0.895)، بعد البنية

المؤسسية للتحول الرقمي (0.911)، وبعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي (0.925) وأن معامل الثبات للدرجة الكلية (0.928)، وتبين أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لبعده التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي (0.845)، وبعد إعداد القادة في مجال التحول الرقمي (0.895)، بعد البنية المؤسسية للتحول الرقمي (0.902)، وبعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي (0.911) وأن معامل الثبات للدرجة الكلية (0.936)، ويدل ذلك على أن معاملات الثبات مرتفعة.

ثانياً: جودة القرارات الإدارية: تتكون استبانة جودة القرارات الإدارية من (15) فقرة.

صدق وثبات الاستبانة:

صدق المحكمين "الصدق الظاهري": حيث قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكماً، مختصين في مجال علم النفس، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي: حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد فتراوحت معاملات الارتباط (0.610 – 0.810)، وتبين أن جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً.

ثبات فقرات الاستبانة Reliability: للتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، وتبين أن معاملات ألفا كرونباخ (0.784)، وأن معامل الثبات للدرجة الكلية (0.945)، ويدل ذلك على أن معامل الثبات مرتفع.

المحك المعتمد في الدراسة (Ozent et, 2012)

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 02: المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة التأييد
1.80 – 1	20% - 36%	منخفض جداً
أكبر من 1.80 – 2.60	أكبر من 36% - 52%	منخفض
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68% - 84%	مرتفع
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	مرتفع جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثان درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: الاتساق الداخلي Internal Consistency لحساب صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتهي إليها، معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa لحساب معامل الثبات، طريقة التجزئة النصفية Split Half Method لحساب معامل الثبات، معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط وللإجابة على الفرضيات المتعلقة بالعلاقة، المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، اختبار T.test لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة والترتيب للتعرف على مستوى التحول الرقمي، وتوضح الجداول التالي ذلك:

جدول رقم 03: يوضح تحليل أبعاد التحول الرقمي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجالات
2	66.1	0.895	3.31	بعد التخطيط الاستراتيجي في التحول الرقمي
4	61	0.88	3.05	بعد إعداد القادة في مجال التحول الرقمي
3	64.3	0.887	3.21	بعد البنية المؤسسية للتحول الرقمي
1	67.5	0.964	3.38	بعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي
	64.8	0.847	3.24	التحول الرقمي

يتضح من الجدول (03) أن الوزن النسبي لمحور التحول الرقمي كان متوسطاً حيث بلغ (64.8%). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تدني مستوى الإدراك لأهمية التحول الرقمي في عمل الجامعات من قبل العاملين فيها، وكذلك لقلّة توافر المعدات والتقنيات التكنولوجية التي من شأنها المساعدة في عمليات التحول الرقمي في العمل والتي ترتبط بشكل مباشر بالالتزامات المالية التي تمر بها الجامعات العاملة في قطاع غزة المحاصر. وتجدر الإشارة إلى أن بعد "استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي" جاء في المرتبة الأولى بنسبة متوسطة كذلك، وهو ما يشير من وجهة نظر الباحثان إلى تدني قدرة العاملين الحاليين في الجامعات للتحول الرقمي وتسعى الجامعات لاستقطاب عاملين جدد يكونوا قادرين على عمليات التحول الرقمي التي تتناغم مع متطلبات العمل المعاصرة.

وتتفق هذه النتيجة مع مضمون نتائج عدد من الدراسات منها دراسة (البلوشية وآخرون، 2020)، ودراسة (حماد، 2020)، ودراسة (المطرف، 2020).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى جودة القرارات الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة والترتيب للتعرف على جودة القرارات الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوضح الجداول التالي ذلك:

جدول رقم 04: يوضح تحليل أبعاد جودة القرارات الإدارية

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجالات
67.5	0.865	3.38	جودة القرارات الإدارية

يتبين من جدول (15) أن الوزن النسبي لمحور جودة القرارات الإدارية جاء متوسطاً بوزن نسبي (67.5%)، يعزو الباحثان هذه النتيجة الى ان العاملين في الجامعات لا يشعرون بنتائج القرارات الإدارية التي تحقق رضاهم عن العمل بالشكل المطلوب، وأن ثمة فرص ضائعة أهدرتها إدارة الجامعات بسبب اختياراتهم غير الدقيقة للبدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يمكن ان يعزى الى تدني قدرة متخذي القرارات الإدارية حيث أن اغلب متخذي القرارات هم من الاكاديميين المكلفين بأعمال إدارية، وهم غير متخصصين في العمل الإداري من حيث الممارسة والتطبيق، فمجال عملهم الفني الاكاديمي قد لا يسعفهم بممارسة متطلبات العمل الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع مضمون نتائج عدد من الدراسات مثل دراسة (أبو عمرة، 2021)، ودراسة (قادري، 2020)، ودراسة (اشتيوي، 2016)، ودراسة (جرادات 2009).

الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟ وللإجابة عن السؤال السابق تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية. حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية.

جدول رقم 05: العلاقة بين التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية

جودة القرارات الإدارية	التحول الرقمي
**0.763	بعد التخطيط الاستراتيجي في التحول الرقمي
**0.726	بعد إعداد القادة في مجال التحول الرقمي
**0.806	بعد البنية المؤسسية للتحول الرقمي
**0.797	بعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي
**0.828	التحول الرقمي

يتضح من الجدول رقم (5) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية حيث كانت قيمة (ر) = 0.828 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين بعد التخطيط الاستراتيجي في التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية حيث كانت قيمة (ر) = 0.763 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين بعد إعداد القادة في مجال التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية حيث كانت قيمة (ر) = 0.726 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين بعد البنية المؤسسية للتحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية حيث كانت قيمة (ر) = 0.806 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين بعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية حيث كانت قيمة (ر) = 0.797 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

يعتبر الباحثان بأن هذه النتيجة منطقية ومقبولة نظراً لأن عمليات التحول الرقمي بكل معطياتها التقنية والبشرية والمادية يمكنها إحداث تغيير في طرق وأساليب العمل وحتى في مدركات العاملين في الجامعات وذلك نحو الاستغناء عن العمل التقليدي والتحول نحو العمل المعاصر المعتمد على نظم التكنولوجيا المتطورة والتقنيات والتطبيقات الميسرة للعمل في سبيل تحقيق أفضل النتائج وتقليل النفقات والجهد المبذول.

الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على مقياس التحول الرقمي لمغيرات الدراسة (النوع - الجامعة - نوع الوظيفة)؟ وللإجابة عن السؤال السابق تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى). حيث استخدم الباحثان اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 06: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير نوع

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	النوع	البعد
0.024	2.27	0.81	3.42	111	ذكر	بعد التخطيط الاستراتيجي في التحول الرقمي
		1.01	3.102	62	أنثى	
0.019	2.37	0.79	3.166	111	ذكر	بعد إعداد القادة في مجال التحول الرقمي
		1	2.839	62	أنثى	
0.011	2.57	0.79	3.342	111	ذكر	بعد البنية المؤسسية للتحول الرقمي
		1.01	2.987	62	أنثى	

0.001	3.3	0.84	3.553	111	ذكر	بعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي
		1.09	3.061	62	أنثى	
0.006	2.8	0.73	3.371	111	ذكر	الدرجة الكلية (التحول الرقمي)
		0.99	3.002	62	أنثى	

يتبين من الجدول رقم (6) أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.006 وهي أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير النوع لصالح الذكور. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الذكور يمتلكون دافعية أكبر نحو التعرف على كل ما هو جديد في أساليب العمل وأن قدرتهم على التفاعل مع التقنيات والتطبيقات التكنولوجية أكثر من الإناث، نظراً لتحملهم ضغط العمل وبذل جهد أكبر وقضاء وقت أطول في العمل. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة. استخدم الباحثان اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 07: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	نوع الوظيفة	البعد
0.00	3.77	1.09	3.002	69	إداري	بعد التخطيط الاستراتيجي في التحول الرقمي
		0.67	3.508	104	أكاديمي	
0.001	3.52	0.96	2.768	69	إداري	بعد إعداد القادة في مجال التحول الرقمي
		0.77	3.235	104	أكاديمي	
0.00	4.45	1.05	2.865	69	إداري	بعد البنية المؤسسية للتحول الرقمي
		0.68	3.447	104	أكاديمي	
0.00	4.59	1.09	2.986	69	إداري	بعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي
		0.77	3.637	104	أكاديمي	
0.00	4.40	1	2.908	69	إداري	الدرجة الكلية (التحول الرقمي)
		0.65	3.459	104	أكاديمي	

يتبين من الجدول رقم (7) أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.00 وهي أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة لصالح الأكاديميين. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأكاديميين أكثر اطلاعاً ودراسة للنواحي الفنية وللنظريات الحديثة والتقنيات المتطورة المستخدمة في العالم، وبالتالي سيكونون هم الأكثر قدرة على تطبيق معطياتها في عملهم داخل الجامعات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير الجامعة. حيث استخدم الباحثان اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات

جدول رقم 08: نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بعد التخطيط الاستراتيجي في التحول الرقمي	بين المجموعات	14.9	2	7.47	0.252	0.523
	داخل المجموعات	123	170	0.72		
	المجموع	138	172			
بعد إعداد القادة في مجال التحول الرقمي	بين المجموعات	7.02	2	3.51	0.452	0.452
	داخل المجموعات	126	170	0.74		
	المجموع	133	172			
بعد البنية المؤسسية للتحول الرقمي	بين المجموعات	10.4	2	5.2	0.635	0.365
	داخل المجموعات	125	170	0.74		
	المجموع	135	172			
بعد استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي	بين المجموعات	10.8	2	5.39	0.555	0.454
	داخل المجموعات	149	170	0.88		
	المجموع	160	172			
الدرجة الكلية (التحول الرقمي)	بين المجموعات	10.6	2	5.31	0.514	0.625
	داخل المجموعات	113	170	0.66		
	المجموع	124	172			

يتبين من الجدول رقم (8) أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.625 وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير الجامعة. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن جميع الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تعمل ضمن بيئة متشابهة وأن مستوى التقدم التكنولوجي شبه متقارب بينها فجميعاً يعيش ظروف الحصار والأزمات المالية والتعثّر في كثير من العقبات التي من شأنها تعيق التقدم في عمليات التحول الرقمي وتقديم الخدمة بحسب ما هو معمول به عالمياً.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على مقياس جودة القرارات الإدارية لمغيرات الدراسة (النوع - الجامعة - نوع الوظيفة)

وللإجابة عن السؤال السابق تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) استخدم الباحثان اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 09: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير نوع

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	النوع	البعد
0.001	3.24	0.78	3.53	111	ذكر	الدرجة الكلية (جودة القرارات الإدارية)
		0.95	3.097	62	أنثى	

يتبين من الجدول رقم (9) أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.001 وهي أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير النوع لصالح الذكور. يرى الباحثان بان هذه النتيجة منطقية، حيث أغلب القرارات الصادرة في الجامعات هي من الذكور وأغلب العاملين هم من الذكور وعليه فالذكور يكونون هم الأكثر تفاعل مع نتائج القرارات الإدارية الصادرة عن قيادة الجامعة وأن جودة تلك القرارات متعلقة بتحقيق رضاهم عن العمل بالجامعة من عدمه.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة استخدم الباحثان اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 10: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	نوع الوظيفة	البعد
0.00	4.87	1.03	3.005	69	إداري	الدرجة الكلية (جودة القرارات الإدارية)
		0.63	3.621	104	أكاديمي	

يتبين من الجدول رقم (10) أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.00 وهي أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة لصالح الأكاديميين. يعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن الأكاديميين مجال عملهم فني وليس اداري بالمفهوم المطلق، وغالبا ما يتلقون القرارات الإدارية من العاملين الإداريين او الأكاديميين المكلفين بأعمال إدارية، وعليه فهم الأكثر تأثراً بطبيعة ونتائج القرارات الإدارية الصادرة مقارنة بالإداريين، فالعاملين الإداريين قد يكونوا جزء من صناعة القرارات فيرونها جيدة تلقائياً أما الأكاديميين يتلقون القرارات لتنفيذها دون المشاركة في صناعتها، وعليه يكونوا هم الأقدر لتقييم جودة القرارات الإدارية الصادرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير الجامعة.

استخدم الباحثان اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 11: نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية (جودة القرارات الإدارية)	بين المجموعات	9.58	2	4.79	0.421	0.252
	داخل المجموعات	119	170			
	المجموع	129	172	0.7		

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.252 وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير الجامعة. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية والإدارية السائدة في الجامعات متقاربة، وأن العاملين سيما الأكاديميين منهم يدعون للقرارات الصادرة من المستوى الإداري فيها، فالجامعات الحكومية العاملين فيها ما عليهم إلا أن ينفذوا قرارات الوزارة وإدارة الجامعة العليا المحكومة بتلك التعليمات، وكذلك الجامعات الأهلية فالقرارات الإدارية مختزلة في فئة الإداريين العليا والتي تستند إلى أنظمة وقوانين تم اعتمادها من مجلس الأمناء، أما الجامعات الخاصة فالإدارة العليا فيها تخضع قراراتها الإدارية إلى توجهات ورغبات مجلس الإدارة أو المستثمرين فيها. وعليه فما على العاملين سيما الأكاديميين إلا التنفيذ دون المشاركة الفعلية في صناعة القرارات.

نتائج الدراسة:

- ✓ أن الوزن النسبي لمحور التحول الرقمي جاء متوسطاً بوزن نسبي بلغ (64.8%).
- ✓ أن الوزن النسبي لمحور جودة القرارات الإدارية جاء متوسطاً بوزن نسبي بلغ (67.5%).
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي بجميع أبعاده (التخطيط الاستراتيجي في التحول الرقمي- إعداد القادة في مجال التحول الرقمي- البنية المؤسسية للتحول الرقمي- استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي) وجودة القرارات الإدارية.
- ✓ توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير النوع لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير نوع الوظيفة لصالح الأكاديميين
- ✓ لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير الجامعة.
- ✓ توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير النوع لصالح الذكور. وتبعاً لمتغير نوع الوظيفة لصالح الأكاديميين

✓ لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير الجامعة.

توصيات الدراسة:

- ✓ العمل على إعداد القادة في مجال التحول الرقمي عبر توفير برامج تدريبية تخصصية ترفع من قدرات العاملين نحو التحول المطلوب
- ✓ تعزيز ثقافة التحول الرقمي لدى الاناث عبر تحفيزهم ودفعهم لتطبيق نظم وتطبيقات وأساليب العمل المتطورة المتناغمة مع عمليات التحول الرقمي في الجامعات.
- ✓ تعزيز التكنولوجيا والتطبيقات التي تساعد إدارة الجامعات في اتخاذ القرار السليم وتقليل المال والجهد والوقت.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- (1) أبو عامر، أمال محمود محمد. (2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية/الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (2) أبو عمرة، صابر عليان سلمان. (2021)، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: نظم المعلومات الإدارية كمتغير وسيط، دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى-غزة.
- (3) اشتيوي، محمد عبد. (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج6، ع1، 3-38.
- (4) بريس، أحمد كاظم، وورود قاسم جبر. (2021)، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها على تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، ص ص 204-230.
- (5) البلوشية، نوال بنت علي، ونهان بن حارث الحراسي، وعلي بن سيف العوفي. (2020)، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جامعة السلطان قابوس-عمان، المجلد 1، مادة 2، ص ص 1-15.
- (6) جرادات، عبد الناصر أحمد، ومحمود محمد العجلوني، وزياد محمد المشاقبة. (2009)، دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، ص ص 73-93.
- (7) حماد، محمد محمد محمود. (2020)، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الادوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، المجلد 7، العدد2، ص ص 427-448.

- (8) قادري، وثام. (2022)، دور السلوك المعلوماتي في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مدراء شركة المياه الوطنية-وحدة أعمال مكة: دراسة حالة، مجلة بحوث كلية الآداب، جامعة المنوفية.
- (9) محمد، علي ادريس، ومحمد سليمان سعود، والهيمالي صالح الهيمالي. (2021)، دور نظم المعلومات الإدارية في جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على موظفي المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بالمعاهد العليا العامة بمدينة أجدابيا، مجلة الجامعي، العدد 34، ص ص 181-205.
- (10) المطرف، عبد الرحمن بن فهد. (2020)، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الازمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط، المجلد 36، العدد 7، ص ص 157-184.
- (11) موسى، محمد السيد، ومحمود محمود عبد الرحمن كامل. (2020)، تحليل بعض المعوقات المحتملة للتحول الرقمي بالجامعات الحكومية المصرية من وجهة نظر خبراء تكنولوجيا المعلومات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 27، العدد3، ص ص 449-483.
- (12) الدليل الإحصائي السنوي 2021/2020 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2021) رام الله، فلسطين، xiii، تم الاطلاع بتاريخ 5-3-2022، متوفر عبر الرابط:
<https://www.mohe.pna.ps/Portals/0/MOHEResources/Docs/Statistics/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%842020.pdf?ver=LAoFEa-Mn5FZ8SmLNVOF4Q%3d%3d>
- 13) Al-Shobaki, Mazen & Samy S. Abu-Naser. (2017). Usage Degree of the Capabilities of DSS in Al-Aqsa University of Gaza, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), Vol. 1 Issue 2, April – 2017, Pages: 33-47.
- 14) Donelan, R. (2013), Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing the Quality of Decision-making. A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), Cardiff University, UK.
- 15) Guillermo Rodríguez-Abitia & Graciela Bribiesca-Correa. (2021). Assessing Digital Transformation in Universities, Licensee MDPI, Basel, Switzerland, this article is an open access article, distributed under the terms and, conditions of the Creative Commons Special Issue "Education 4.0 in the Transformation of Universities: Educational and Research Applications", General Direction of Computing and Information and Communications Technologies, Universidad Nacional Autónoma de México, pp 1-16.
- 16) Warner, Karl S.R.& Wäger, Maximilian, (2019)."Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal", Long Range Planning, Publisher Elsevier BV, Library of Congress: HD28 Management. Industrial Management, pp 1-58.

أثر التحول الرقمي على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة

دراسة مقارنة بين العاملين في جامعة فلسطين والعاملين في كلية المستقبل بابل -العراق

The impact of continuous performance improvement on the Functionality in Privat
the performance universities

A comparative study between the employees of the University of Palestine and the
workers of the Future College – Iraq

د.عدنان عزيز جواد الجبوري/كلية الكاظم للعلوم الإسلامية/ العراق

Dr. Adnan Aziz Jiad Al-Jubouri/ Al-Kadhim College of Islamic Sciences/ Iraq

د.خلود عطية أحمد الفليت/ الجامعة الإسلامية/ فلسطين

Dr. Kholoud Attia Ahmed Al-Falit/ The Islamic University/ Palestine

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات، وهي دراسة مقارنة بين الإداريين العاملين في جامعة فلسطين من فلسطين وكلية المستقبل في بابل في العراق. والسؤال الرئيسي هو: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الأمن والتشريعات والبنية الأساسية) على كفاءة الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة؟؟ واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن بين الجامعتين، وتم تصميم استبيان اعد لجمع البيانات الأولية من الموظفين الإداريين في كلية المستقبل والبالغ عددهم (87) موظف وموظفي جامعة فلسطين من الإداريين والبالغ عددهم (100). وتم توزيع الاستبيان عليهم باعتماد المسح الشامل، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS، وتوصلت الدراسة الى نتائج مهمة منها: توفر ابعاد التحول الرقمي (الخطط والاستراتيجيات والموارد البشرية وامن المعلومات والبنية التحتية) في جامعة فلسطين وكلية المستقبل بدرجة كبيرة. وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء الوظيفي في جامعة فلسطين وكلية المستقبل. ويتوفر تأثير إيجابي للتحول الرقمي بأبعاده على كفاءة الأداء الوظيفي في كلية المستقبل وجامعة فلسطين. وقدمت الدراسة توصيات: ضرورة متابعة إدارات كلية المستقبل وجامعة فلسطين التطوير المستمر الحاصل في مجال التحول الرقمي والاستفادة القصوى منه في دعم وتحقيق أهدافها. وتقديم حوافز متنوعة لموظفي الجامعتين لتشجيعهم على تجديد معارفهم التقنية وتسخيرها في تحسين كفاءة أداؤهم.

الكلمات المفتاحية:- التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، كلية المستقبل ، جامعة فلسطين.

Abstract :

The study aimed to identify the impact of digital transformation on improving job performance among university employees. It is a comparative study between administrators working at Palestine University from Palestine and the Future College in Babylon in Iraq. And the main question is: What is the impact of digital transformation in its dimensions (plans and strategies, human resources, security, legislation and infrastructure) on the efficiency of job performance among workers in private universities? The study was based on the descriptive-analytical approach, and the comparative approach between the

two universities. A questionnaire was designed to collect primary data from the administrative staff of the College of the Future, which numbered (87) and the administrative staff of the University of Palestine, who numbered (100). The questionnaire was distributed to them by adopting the comprehensive survey, and the data was analyzed using SPSS, and the study reached important results, including: - The availability of digital transformation dimensions (plans, strategies, human resources, information security and infrastructure) at the University of Palestine and the College of the Future to a large extent. And there is a statistically significant relationship between the digital transformation in its dimensions and job performance at Palestine University and the College of the Future. There is a positive impact of digital transformation in its dimensions on the efficiency of job performance at the College of the Future and the University of Palestine. The study made recommendations: The need for the departments of the College of the Future and the University of Palestine to follow up on the continuous development taking place in the field of digital transformation and to make the most of it in supporting and achieving its goals. Providing various incentives to the employees of the two universities to encourage them to renew their technical knowledge and use it to improve the efficiency of their performance.

Keywords: Digital transformation, job performance, College of the Future, University of Palestine.

مقدمة:

تكاد تكون ثورة التحول والتكنولوجيا الرقمية ثورة لا نهاية لها، فيوميا يبذل العلماء بابتكار مستجدات تكنولوجية تسهل حياة الانسان. (بريس، جبر، 2020). وأصبح تكامل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري من متطلبات العمل الاجباري في العقد الثالث من هذه الالفية، حيث تعرضت كافة المنظمات العاملة في البيئة المعاصرة إلى ضغوطات اجبرتها للتحول إلى العمل الإداري التكنولوجي، وتجاوز التحول الرقمي من مجرد نقل العمل الإداري من الورقي إلى الالكتروني إلى خلق قيمة وإيرادات للمؤسسات من الأصول الرقمية (الحواسيب والأنترنت) لها. (Spermic، 2017) وهي عملية تغيير في بنية المؤسسات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعمل على تحسين خبرة المستفيدين وعوائد المؤسسات، وهو تغيير تنظيمي تطوير نظم القيادة وطريقة التفكير والثقافة التنظيمية المؤسسية السائدة، وتسكين المؤسسات بشكا ساسي لاستخدام التطورات الرقمية كالأجهزة الذكية وشبكات الاتصال والتنقل. (Westerman.2011). ويعتبر تحسين الأداء التنظيمي من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات، كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة ما أو فكرة ما. (ديسلر، 2007م). ومن القطاعات التي القت التكنولوجيا بظلالها عليها قطاع التعليم العالي، والذي يشمل الكليات والجامعات بمختلف تخصصاتها، حيث أصبح التحول الرقمي فيها من العمل الإداري والمسيرة التعليمية للجامعات وتحولها من التعليم الوجاهي إلى التعليم الالكتروني. وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين جامعة فلسطين وكلية المستقبل.

-مشكلة الدراسة وتساؤلاتهم:- يعتبر التحول الرقمي من اهم اشكال التغيير الاجباري الذي فرض نفسه بقوة على جميع المؤسسات المعاصرة بكافة قطاعاتها ومجالاتها، ولما كان نجاح المنظمات يقوم على مدى الاهتمام بتحسين كفاءة الأداء الوظيفي للمنظمات، فقد سعت الجامعات إلى توجيه اهتمامها نحو كوادرها البشرية وذلك بتمكينهم وإشراكهم في العمل وتفويضهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإنجاز بكفاءة وفعالية. وحتى تستطيع الجامعات مواكبة العصر تحتاج إلى تكوين منظومة رقمية متماسكة وشاملة تشمل جميع جوانب العمل في الجامعات من عمل أكاديمي وبخري وإداري، لذلك هذا الامر سيؤثر على أداء موظفيها وكفاءتهم في العمل. وفي ضوء الدراسة والبحث وتحديد مصادر جمع البيانات للوصول لمشكلة الدراسة، استند الباحثان الى مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة والتي كان منها الاعتماد على توصيات هذه الدراسات التي لها علاقة بالأداء الوظيفي للمؤسسات، من هذه الدراسات التي اوصت بضرورة اجراء دراسات عن الأداء الوظيفي دراسة (حسين، 2021) ودراسة (الشاويش، 2022) والتي اوصت بضرورة الاستمرار في اجراء دراسات مستمرة لمعرفة الأمور المؤثرة على أداء المؤسسات، لذلك جاءت هذه الدراسة للربط بين التحول الرقمي بأبعاده وكفاءة الأداء الوظيفي.

ومما سبق جاء سؤال الدراسة كما يلي:-

ما أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة؟؟ دراسة مقارنة بين كلية المستقبل وجامعة فلسطين؟؟

ومن السؤال الرئيس انبثقت أسئلة الدراسة الفرعية التالية:-

1. هل يوجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين التحول الرقمي وتحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة؟
2. هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين أثر التحول الرقمي على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة؟؟
3. هل يوجد فرق بين التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي بين جامعتي كلية المستقبل وجامعة فلسطين؟؟

أهداف الدراسة:- تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:-

1. التعرف على واقع التحول الرقمي في جامعة فلسطين وكلية المستقبل.
2. معرفة واقع تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين وكلية المستقبل.
3. توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة.
4. دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة
5. دراسة الفروقات بين جامعة فلسطين وكلية المستقبل في التحول الرقمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين فيهما.

6. صياغة بعض المقترحات التي تخدم إدارات الجامعات في مجال التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:-

**الأهمية العلمية:- تدرس هذه الدراسة مفهوم عصري لأحد مفاهيم الإدارة الحديثة وهو التحول الرقمي ، فهذه الدراسة تساعد في إثراء المكتبة العربية في مجال الإدارة، ورفدها بدراسة ربطت بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي. حيث تعتبر هذه الدراسة إضافة نوعية وجديدة ومميزة في مجال دراسات الإدارة وربطها بالتكنولوجيا.

**الأهمية العملية:- استهدفت هذه الدراسة قطاع مهم وهو قطاع التعليم العالي الخاص، وذلك بإجراء الدراسة على جامعة فلسطين وكلية المستقبل في العراق وفي دولتين مختلفتين. وستزود هذه الدراسة صناع القرار في الجامعات بمقترحات لتعزيز دور التحول الرقمي في تحسين ودعم الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات.

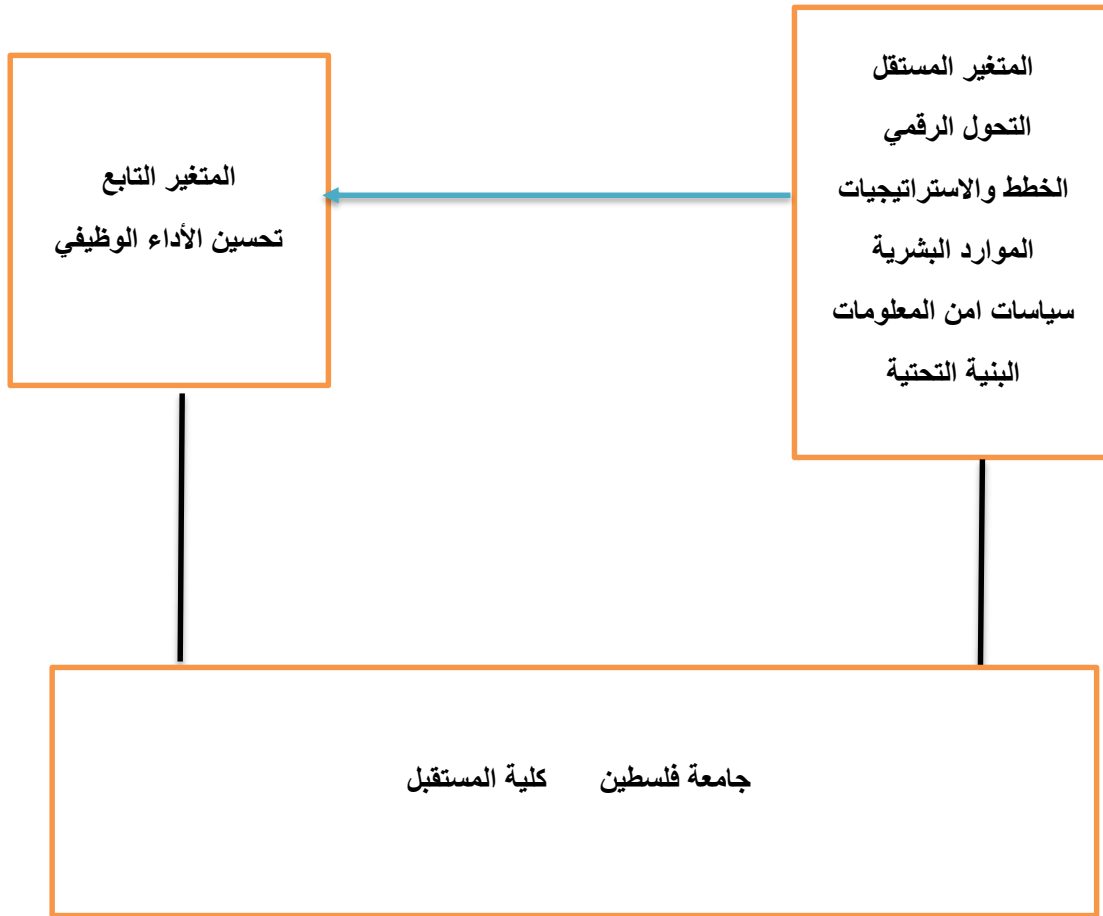
فرضيات الدراسة:-

*الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين أثر التحول الرقمي بأبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، سياسات امن المعلومات، البنية التحتية) وتحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة؟

الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين أثر التحول الرقمي بأبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، سياسات امن المعلومات، البنية التحتية) على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة؟

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروقات بين العاملين في جامعة فلسطين وكلية المستقبل تعود لمتغيرات التحول الرقمي بأبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، سياسات امن المعلومات، البنية التحتية) على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين فيهما.

أنموذج الدراسة:-



حدود الدراسة:-

- الحد الموضوعي:- التحول الرقمي وتحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة.
- الحد البشري:- العاملين الإداريين في جامعة فلسطين وكلية المستقبل.
- الحد المكاني:- المحافظات الجنوبية في فلسطين ومحافظة بابل في العراق.
- الحد الزمني/ أجريت الدراسة في شهري 5 و 6/2022م.
- الحد المؤسسي:- أجريت الدراسة على كلية المستقبل في العراق وجامعة فلسطين في فلسطين.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: التحول الرقمي : اختلف العلماء وكتب الإدارة في التوصل لتعريف واحد متفق عليه للتحول الرقمي، بسبب تداخل التخصصات العلمية في هذا المصطلح، من إدارة وتكنولوجيا لذلك كان من هذه التعريفات التحول الرقمي فقد عرفه (الباز، المرحي، 2018) على انه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها).

(www.awfourm.org)، وعرفه مركز Citrix، (2020) بأنه الاعتماد الاستراتيجي للتقنيات الرقمية التي تستخدم لتحسين العملية الإدارية والإنتاجية وتقديم افضل انتاج وخدمات للعملاء، وافضل الخبرات للموظفين، مع القدرة على إدارة المخاطرة التي تعرض لها الشركات بكفاءة وفعالية، والتحكيم في التكاليف داخل المؤسسة. وعرفته شركة الاستشارات العالمية (IDC) بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها واسواقهم عبر توظيف القدرات الرقمية لابتكار نماج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمتاز بسلاسة الاعمال الرقمية والبيدوية مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت. (فسلايمي، بوشي، 2019).

مما سبق يلاحظ الباحثان ان تعريفات التحول الرقمي تتمحور حول استخدام الادارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة في خدمة العمل الإداري لرفع قدرات الشركة وعملها الإداري وتطوير العاملين وتأهيلهم في هذا المجال.

-أبعاد التحول الرقمي:-

1-الخطط والاستراتيجيات:- يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، لذلك عند اتخاذ أي خطوة ترغب بها الإدارة العليا يجب علمها وضع خطط لها ، وان تكون ضمن استراتيجياتها ومن ضمن هذه القرارات التحول الرقمي داخل المنظمة، وتعمل استراتيجية التحول الرقمي على تحديد أولويات التحول الرقمي لأي منظمة، وادواتها الرقابية وموازناتها ، ونوعية الحواسيب والبرامج التي تحتاج لها المنظمة، ومدى تأهيل العاملين في المنظمة واستعداداهم للتحول الرقمي، وعند وضع هذه الخطط يجب تنفيذها وتقييمها مراقبة عملية التنفيذ للتأكد من تحقيقها للأهداف التي وضعت لأجلها. وكما أنه لأي خطة مواصفات يجب أن تتنفر فيها أيضا خطط التحول الرقمي لها مواصفات كان تكون مرنة وواقعية وواضحة وقابلة للقياس وجهات التنفيذ محددده فيها. (Sousa,Roch.2018).

2-الموارد البشرية:- من اهم عناصر التحول الرقمي واهم موارد المنظمات هو الانسان أي العامل في هذه المنظمات، وهنا ما مدى جاهزية العاملين في المنظمات للانتقال من العمل التقليدي الى العمل الالكتروني في العمل الاداري، ومدى تأهيلهم لذلك، حيث تلعب الموارد البشرية دور هام في الفشل للتحول الرقمي، بسبب قلة معرفة العاملين بمهارات التحول الرقمي ومهارات الحاسوب، وعدم وعيمهم الكافي بالمهارات الحاسوبية واستخدامها بالشكل الصحيح، وادارتها بشكل سليم.(صباح،2021).

3-الأمن والتشريعات:- يعتبر الخوف من انتهاك خصوصية المؤسسة وامنها من التحديات التي تواجه المؤسسات عند التحول الرقمي، مما يجبرها على وضع سياسات إدارية وتشريعات لضمان حفظ معلوماتها وقواعد بياناتها من الاختراق والسرقة والتزيف، وتحتاج أن تكون سياسة امن المعلومات ضمن استراتيجية المؤسسة التي يتم تطويرها باستمرار. (Kumar.2018).

4-البنية الأساسية:- أي توفر أجهزة الحواسيب بالبرامج المطلوبة والطابعات المساعدة لها، وتوفر شبكة الأنترنت بجودة وسرعه عالية، للتحول من العمل الإداري التقليدي للعمل الإلكتروني، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب العاملين على

ماهرات الحاسوب والتعامل مع شبكة الأنترنت وقاعدة البيانات الخاصة بالشركة والحوسبة السحابية وأنتزنت الأشياء ومجالات الذكاء الاصطناعي وادارتها بشكل جيد، بالإضافة الى الجولات ومواقع التواصل الاجتماعي فجميعها من ضمن البنية الأساسية للتحول الرقمي، بالإضافة الى وجود تطبيقات الكترونية تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عمل المؤسسة فالقطاع الصحي يختلف عن قطاع التعليم وقطاع الصناعة او القطاع الحكومية.

-معوقات التحول الرقمي: رأى على (2019) ان هناك مجموعة من المعوقات تقف في طريق جني المؤسسات لثمار التحول الرقمي داخلها، ومن هذه المعوقات نقص الكوادر البشرية المؤهلة للعمل الإلكتروني وقلة الخبراء في مجال العمى التقني، عدم توفر موازنات تخدم التحول الرقمي حيث أنه مكلف، أيضا ضعف البنية التحتية الالكترونية داخل عدة دول من ضعف سرعة الأنترنت ومخاطر امن المعلومات.

وأضاف الباحثان في هذا المجال إلى سرعة تغير برامج الحواسيب التي تسهل العمل الإداري، مما يجبر المؤسسات على الإسراع في متابعة هذا التغير للاستفادة منه في عملها ورفع كفاءته وجودته.

مما سبق يرى الباحثان أهمية توفر ابعاد التحول الرقمي عند اتخاذ قرار بالتحول من العمل الإداري التقليدي الى العمل الالكتروني، حتى تستطيع تحقيق أهدافها من هذا التحول.

ثانياً:- الأداء الوظيفي:- عرف (الجربوعه، 2018) الاداء الوظيفي على انه سلوك الموظفين الفعلي والحقيقي الذي يشير إلى درجة تحقيقهم للأهداف بكفاءة وفعالية. ورأى الملكاوي (2020) فهو ما يقوم به الموظفين من مجموعة المهام والأنشطة داخل المؤسسة في إطار الأنظمة والقوانين والضوابط الخاصة بالمؤسسة من اجل الوصول إلى نتائج فعالة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. اما (Wamuyu 2020) فهو مجموعة السلوكيات التي تتوقعها المؤسسة من موظفيها والتي من شأنها المساهمة في تحقيق المؤسسة لأهدافها. وقد عرفه منصور (2022) على انه الكيفية التي يؤدي من خلالها الموظفين المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية وبالوقت بالمحدد وبالشكل المطلوب، الذي سوف يؤدي بالنهاية إلى مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها. لذلك يرى الباحثان أن الأداء الوظيفي ما هو إلا طريقة انجاز العمل تحقيق الهدف منه بأقل تكلفة وجهد ووقت واعلى جودة.

-عناصر الأداء الوظيفي:- بينما يرى القرالة (2011)، (في: منصور، 2022) أن عناصر الأداء تتمثل في:

1. الموظف وما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل فيها تحدي.
3. الموقف ويمثل البيئة التنظيمية التي تؤدي فيها الوظيفة، مثل الاشراف والهيكل التنظيمي، والموارد.

-دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي:- رأت(الشاويش، 2022) ان لتكنولوجيا المعلومات دور هام في تحديث وتطوير أداء المنظمات، إذ تؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل، إذ يمكن ملاحظة ذلك من خلال الآتي (الشميلي، 2017م):

1. تساعد في توفير قوة عمل فعلية داخل المنظمة.

2. تؤدي إلى زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
3. توفر تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية وتقليص حجم التنظيمات الإدارية.
4. تساعد في توفير الوقت للإدارة العليا والتفرغ لأعمال أكثر أهمية.

ثالثاً:- الدراسات السابقة:-

-دراسة (منصور، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في بيئة العمل على أداء الموظفين في ظل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، باستخدام أسلوب الحصر الشامل واستهدفت الدراسة جميع موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (186 موظف) وتم استرداد (171 استبانة) أي بنسبة (91.9%)، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة لعدة نتائج: منها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في بيئة العمل وأداء الموظفين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بمعامل ارتباط (16.1%).

-دراسة (عابد، 2022) التي هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد التحول الرقمي، في وزارة التعليم العالي الفلسطيني، وتكون مجتمع الدراسة من (132) موظف إداري من موظفي الوزارة، وتم استرداد (121) استبانة صالحة للتحليل، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل لوجود موافقة على محور الثقافة التنظيمية بنسبة (74%) وتوفر علاقة واثريين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي.

-دراسة (صباح، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي وانعكاساته على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خان يونس في فلسطين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتوزيع الاستبيان، وبلغ عدد موظفي البلدية (504) موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة واثريين بين التحول الرقمي وكفاءة المؤسسات بالإضافة إلى توفر بعد الأمن والتشريعات في التحول الرقمي بنسبة 78%، وبعد البنية التحتية بنسبة (77%) أما بعد الخطط والاستراتيجيات فقط توفر بنسبة (76%) أما بعد الموارد البشرية فقد توفر بنسبة (77%).

-دراسة (خميس، 2021) بعنوان (أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية)

استهدفت الدراسة قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت أداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (280) مفردة، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل (251) قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

-دراسة (بريس، جبر، 2020) سعى هذا البحث الى دراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف ، ويظهر هذا التأثير جليا عن طريق تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وادارة المؤسسات وتحسين طرائق اداء الخدمة المصرفية الى العملاء والقدرة على تحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف بهدف رفع ودعم الاداء الاستراتيجي عن طريق تقديم مستوى عال من كفاءة الاداء ، ومن اجل تحقيق ذلك .بهدف تحقيق أغراض البحث تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عن طريق استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة مكونة من (60) فردا يمثلون مديري الاقسام والشعب في ستة مصارف (خاصة) في محافظة كربلاء ، وتم اخضاع البيانات المتحصل عليها الى جملة من التحليلات الإحصائية وكان من اهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي.

-دراسة (Wessel & BaiyeerK2020) التي هدفت الى فهم ما هي حقيقة التحول الرقمي، من خلال ادبيات المنظمة وبحوث أنظمة المعلومات مع اجراء دراسة حالة طويلة الأمد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها استفادة أنشطة التحول الرقمي من التكنولوجيا الرقمية في اعادة تحديد عرض القيمة للمؤسسة، بينما تستفيد أنشطة التحول الرقمي التي تدعم تكنولوجيا المعلومات من التكنولوجيا الرقمية في دعم قيمة المؤسسة، التحول الرقمي يضمن ظهور هوية جديدة للمؤسسات.

- دراسة (ناجي، 2020) هدفت الى التعرف على دور التحول الرقمي في الجامعات العربية-الجامعة العراقية نموذجا، ووقفت الدراسة على تجربة الجامعة العراقية في هذا المجال لتطبيق نظام الجامعة الجديد، الذي سيحقق نقلة نوعية في مسيرة الجامعات العراقية على أسس الجودة والتمكين، وقدمت الدراسة عدة نتائج منها ان برامج التعليم الالكتروني ليست بديل عن التعليم الوجيه في الأمد القريب، برامج التحول الرقمي تؤثر إيجابي على مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة وتطوير المكتبات التقليدية باتجاه الرقمنة عامل مساعد على نجاح تجارب الجامعات.

-دراسة (Abbas 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تقنية المعلومات على أداء الموظفين في بنك (allied) في باكستان، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث بلغ حجم عينة الدراسة (11 بنك)، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: أن التكنولوجيا ترفع بشكل كبير من إنتاجية الموظفين إلى جانب توفير الوقت. وتقل بشكل كبير عبء العمل على الموظفين وتضمن السيطرة على الأخطاء وعمليات الاحتيال. ويتيح الوصول السريع للمعلومات وسهولة الاستخدام موظفي البنك من تقديم خدمة عالية الجودة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. حيث يُعرف المحمودي (2019) المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، من خلال وصفها وصفاً دقيقاً، وتعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمية بوصفها رقمياً

بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. واعتمد الباحثان أيضاً على المنهج المقارن لمتغيرات الدراسة في كلية المستقبل وجامعة فلسطين. وقد استخدم الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات: المصادر الثانوية: حيث اعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. والمصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية وذلك باستخدام أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث صُممت الاستبانة خصيصاً لغرض الدراسة

مجتمع الدراسة:- مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف، كان الإداريين في جامعة فلسطين وكلية المستقبل:-

جدول رقم 01: يوضح عدد الإداريين في مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة	كلية المستقبل	جامعة فلسطين
عدد الإداريين	87	100

المصدر: دوائر شؤون الموظفين في الجامعتين، 2022.

اعتمد الباحثان على أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستبيانه وتجميعه وكانت النسب كما يلي:-

3- توزيع الاستبانة(مسح شامل لجميع الاداريين في مجتمع الدراسة):

جدول رقم 02: توزيع الاستبانات

ت	نوع الاستثمارة	كلية المستقبل	جامعة فلسطين
1	الاستثمارات الموزعة	87	100
	الاستثمارات غير مرتجعة	3	17
2	الاستثمارات المرتجعة	84	83
3	الاستثمارات الغير صالحة	2	0
4	الاستثمارات الصالحة	82	83
	نسبة الاسترداد	96	%83

صدق الاستبانة:

ويُقصد بمفهوم صدق الاستبانة هو تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر، 2014). ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1. صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يقوم الباحث باختيار مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، ص 107 2010) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (2) متخصصين في إدارة الأعمال من كلية المستقبل والجامعة الإسلامية بفلسطين، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

2. الصدق البنائي Structure Validity يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية من 0.585 الى 0.867.

3-ثبات الاستبيان:- يعني الثبات استقرار الاستبانة وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018)، حيث تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وبلغت قيمة الثبات للاستبيان ككل 0.938.

-المحك المعتمد في الدراسة: تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم03: يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	من 20% - 36%	قليلة جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 – 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

تحليل فقرات الاستبيان لكلية المستقبل:- تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب معامل الاختلاف لمعرفة درجة الموافقة لمحور التحول الرقمي في كلية المستقبل النتائج موضحة في جدول (4)

جدول رقم:04 الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزني النسبي ومعامل الاختلاف لمحور التحول الرقمي في كلية المستقبل

الترتيب	معامل الارتباط	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الأول التحول الرقمي
						البعد الأول الخطط الاستراتيجية
5	0.94	18.26%	88.00%	0.85	4.06	تهتم إدارة الجامعة عند وضع خططها باتباع استراتيجيات تنسجم مع التحول الرقمي.
1	0.94	12.61%	92.00%	0.60	4.50	تدعم رؤية الجامعة التوجه نحو التحول الرقمي لمواكبة العصر.
3	0.92	13.27%	90.40%	0.63	4.42	تعتمد المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة أساليب حديثة تدعم التحول الرقمي.
4	0.77	17.50%	88.00%	0.68	4.30	يتسم الهيكل الإداري للجامعة بملائمة التحول الرقمي.
2	0.91	19.47%	90.40%	0.98	4.44	يتم توفير الدعم الإداري والمالي الكافي للتخطيط ومتابعة التنفيذ للتحول الرقمي.
						البعد الثاني: الموارد البشرية
2	0.91	11.44%	92.40%	0.55	4.32	تتوفر لدى الجامعة خطة لتدريب موظفيها للتحول الرقمي.
1	0.87	10.92%	96.20%	0.52	4.21	تتوفر خطة تأهيل تدريبية لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية لتنفيذ برامج التحول الرقمي.
4	0.93	18.30%	88.60%	0.82	4.77	تمتلك الجامعة خبراء قادرين على إنجاز التحول الرقمي.
5	0.91	23.80%	81.20%	0.99	4.15	تشجع الجامعة موظفيها على المبادرة لكسب المعارف اللازمة للتحول الرقمي.
3	0.91	19.52%	90.20%	0.89	4.30	يملك موظفو الجامعة المهارات الحاسوبية اللازمة للتحول الرقمي.
						البعد الثالث: سياسات امن المعلومات
3	0.94	20.87%	88.20%	0.91	4.32	يوجد في الجامعة دائرة مختصة لمراقبة معلومات وموقع الجامعة لحمايته من الاختراق.
5	0.92	26.00%	82.00%	1.04	4.10	تتوفر لوائح مكتوبة توضح سياسة الجامعة في حماية معلوماتها.

1	0.94	19.52%	93.20%	0.89	4.66	تتخذ إدارة الجامعة إجراءات حازمة مع من يخالف سياسات أمن معلومات الجامعة.
2	0.78	15.97%	94.20%	0.76	4.42	يتم تجديد سياسات أمن معلومات الجامعة من وقت لآخر ليواكب التطور في التحول الرقمي.
4	0.94	24.76%	82.00%	0.04	4.20	تهتم إدارة الجامعة ببحث موظفيها على تغيير كلمات المرور لحواسيبهم من وقت لآخر.
						البعد الرابع/ البنية التحتية
1	0.93	18.30%	88.60%	0.82	4.77	تمتلك الجامعة حواسيب جديدة ومتطورة.
3	0.95	23.80%	83.20%	0.99	4.15	توفر شبكة معلوماتية متكاملة لتبادل المعلومات بين كادر الجامعة.
2	0.95	20.87%	87.20%	0.91	4.31	تسعى إدارة الجامعة جاهدة لتقليل الفجوة الرقمية من خلال التحول الرقمي.
4	0.95	26.00%	80.00%	0.84	4.11	يتقبل الموظفون التغيير نحو التحول الرقمي.
2	0.95	20.87%	87.20%	0.93	4.31	يتم تطبيق التحول الرقمي لزيادة جودة تقديم الخدمة وسرعة تلبيةها.

من الجدول السابق لاحظ الباحثان ما يلي:-

بعد الخطط والاستراتيجيات لاحظ الباحثان أن:

- بند تدعم رؤية الجامعة التوجه نحو التحول الرقمي لمواكبة العصر.4.50 ووزن نسبي 92%، قد حصل على البند الأول في بنود الخطط والاستراتيجيات ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه أصبح من ضمن مكونات استراتيجيات أي مؤسسة فضلاً عن لو كانت كلية ان تكون ضمن رؤيتها التحول الرقمي حتى تواكب العصر وتلحق بركب الحضارة العلمية.

- بند تهتم إدارة الجامعة عند وضع خططها باتباع استراتيجيات تنسجم مع التحول الرقمي. بمتوسط حسابي 4.06 ووزن نسبي 88% وهذه نسبة كبيرة جداً ويفسر الباحثان ذلك بأن التحول الرقمي أصبح ضروري جداً عند كتابة الخطط في كلية المستقبل فهو فرض نفسه وبقوة.

-بعد الموارد البشرية:-حصل البند تتوفر خطة تأهيل تدريبية لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية لتنفيذ برامج التحول الرقمي. 4.77 ووزن نسبي 96.2% على اعلى وزن نسب بين بنود هذه البعد ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه ضمن خطط كلية المستقبل الاستراتيجية تتوفر خطة لتأهيل موارد الكلية البشرية لتلائم مهاراتهم التقنية التحول الرقمي دون أي تأخير او معوقات.

- أما بند تشجع الجامعة موظفيها على المبادرة لكسب المعارف اللازمة للتحول الرقمي. بمتوسط حسابي 4.15 ووزن نسبي 81.2% حصل على درجة موافقة كبيرة ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام إدارة كلية المستقبل بتشجيع موظفيها على التنقيب عن المعارف الخاصة بتطوير مهاراتهم في مجال التحول الرقمي.

- بعد أمن المعلومات وسياساتها:- حصل بند تتخذ إدارة الجامعة إجراءات حازمة مع من يخالف سياسات أمن معلومات الجامعة. على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.66 ووزن نسبي 93.89% وبدرجة موافقة كبيرة جدا ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى انتباه إدارة كلية المستقبل إلى خطورة اختراق موقعها الإلكتروني أو انتهاك خصوصيتها لذلك وضعت لذلك سياسات صارمة وحازمة على كل من يخالف سياسات حماية أمن معلومات الكلية.

- تتوفر لوائح مكتوبة توضح سياسة الجامعة في حماية معلوماتها. بمتوسط حسابي 4.10 ووزن نسبي 0.89% وحصل هذا البند على المرتبة الأخيرة ضمن بنود بعد أمن المعلومات وبدرجة كبيرة جدا ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية كتابة السياسات الإدارية حتى يرجع لها في أي وقت أرادته الموظف وبناء عليها يتم محاسبة مخالف هذه السياسات.

- بعد البنية التحتية:- حصل بند تمتلك الجامعة حواسيب جديدة ومتطورة. على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.77 وبوزن نسبي 88% وهو بدرجة موافقة كبيرة جدا ويعزو الباحثان ذلك إلى ان اتخاذ قرار التحول من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي يتطلب توفير أجهزة حواسيب متطورة جداً وجديدة حتى ينجح قرار التحول الرقمي لعمل الجامعة.

- أما بند يتقبل الموظفين التغيير نحو التحول الرقمي فحصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.11 وبوزن نسبي 80% وهي درجة موافقة كبيرة ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه عند توجه إدارة الكلية للتحول الرقمي كان مطلوب من موظفيها تقبل هذا الأمر لأن ذلك يصب في مصلحة الكلية وكوادرها.

مما سبق لاحظ الباحثان توفر محور التحول الرقمي بدرجة كبيرة جدا في كلية المستقبل وهذا مؤشر إيجابي لإدارة الكلية لاهتمامها بإدخال التطور التكنولوجي على عملها الإداري وإدراجه ضمن خططها ورؤيتها المستقبلية، وأيدت هذه النتائج دراسة (صباح، 2021) بكافة ابعاد التحول الرقمي.

-الأداء الوظيفي في كلية المستقبل:- تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب معامل الاختلاف لمعرفة درجة الموافقة لمحور الأداء الوظيفي في كلية المستقبل النتائج موضحة في جدول (5)

جدول رقم 05: الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزني النسبي ومعامل الاختلاف لمحور الأداء الوظيفي في كلية المستقبل

الترتيب	معامل الارتباط	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
3	0.919	17.98%	91.20%	0.82	4.56	تطور الجامعة من طريقة تقديمها الخدمات لجمهورها لتواكب التحول الرقمي.
4	0.915	12.61%	92.00%	0.58	4.6	تسعي الجامعة على تحسين أدائها الوظيفي عن طريق التحول الرقمي.
4	0.918	12.07%	92.80%	0.56	4.64	تعتمد الجامعة على الرسائل والتواصل الالكتروني للمشاركة في اتخاذ قراراتها.
7	0.949	22.88%	84.84%	0.97	4.24	تعمل الجامعة على تحفيز موظفيها للمشاركة في التحول الرقمي.
11	0.785	42.24%	46.40%	0.98	2.32	تعتمد الجامعة في التدرج في تحويل الوظائف من تقليدية لرقمية.
2	0.90	11.44%	94.40%	0.54	4.72	تقوم الجامعة بالاهتمام برفع أداء وكفاءة موظفيها وتساعد أنظمتها في ذلك.
1	0.862	10.92%	95.20%	0.52	4.76	تبحث الجامعة عن الأساليب الجديدة لرفع مستوى رضا موظفيها.
5	0.938	18.30%	89.60%	0.82	4.48	تهتم الجامعة بتوفير بيئة وظيفية ملائمة للتحول الرقمي.
8	0.957	23.80%	83.20%	0.99	4.16	تساهم آليات تكنولوجيا المعلومات في الجامعة في تلبية احتياجات الموظفين لإنجاز المهام المطلوبة منهم.
3	0.94	19.52%	91.20%	0.89	4.56	تحرص الجامعة على تبني كل ما هو جديد من أجهزة للارتقاء في الأداء.
6	0.957	20.87%	87.20%	0.91	4.36	تنفذ الجامعة خططها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة أنشطتها المحددة.
10	0.957	26.00%	80.00%	1.04	4.00	يوجد في الجامعة سياسات فعالة لاستقطاب والحفاظ على الكوادر البشرية العاملة في الجامعة ذات المهارات العالية.
3	0.94	19.52%	91.20%	0.89	4.56	يتم تشجيع موظفي الجامعة على التطوير المستمر لتحقيق اهداف الجامعة.

1	0.78	15.97%	95.20%	0.76	4.76	تتصف إجراءات الجامعة في تقديم خدماتها بالسرعة والجودة المطلوبة.
8	0.947	24.76%	84.00%	0.04	4.2	تهتم الجامعة بالاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة لتسهيل انجاز الاعمال فيها.
1	0.862	10.92%	95.20%	0.52	4.76	يحرص اصحاب القرار على توفير المعلومات اللازمة لتسهيل اداء العمل.
10	0.785	42.24%	46.40%	0.98	2.32	تمتلك الجامعة موظفين لديهم القدرة على حلول المشكلات التي تواجههم اثناء العمل.

حصل بند تبحت الجامعة عن الأساليب الجديدة لرفع مستوى رضا موظفيها. ويحرص اصحاب القرار على توفير المعلومات اللازمة لتسهيل اداء العمل على المرتبة الأولى بين بنود الأداء الوظيفي وذلك بمتوسط حسابي 4.76 ووزن نسبي 95.20% وهي درجة قبول كبيرة جداً ويعزو الباحثان ذلك إلى ارتفاع وعي الإدارة العليا في كلية المستقبل لأثر رضا موظفيها على أداء الكلية وسمعتها، وأن توفير المعلومات التي يحتاجها الموظف داخل الكلية في الوقت المناسب يسهل أداء عمل الكلية ويساعد في تحقيق اهدافها.

تعتمد الجامعة في التدرج في تحويل الوظائف من تقليدية لرقمية. حصل على المرتبة الأخيرة في بنود الأداء الوظيفي في كلية المستقبل بمتوسط حسابي 2.32 ووزن نسبي 46.40% وهي درجة قبول قليلة ويفسر الباحثان هذه النتيجة الضعيفة رغم القبول بان عملية التحول الرقمي وترك العمل التقليدي من الممكن عدم توفر الوقت اللازم أمام الكلية للتحول التدريجي.

مما سبق يتضح للباحثين اهتمام كلية المستقبل رفع كفاءة الأداء الوظيفي لدى موظفيها حيق جميع البنود لاقى موافقة كبيرة وموافقة بين موظفي الكلية، وهذه النتيجة ايدتها دراسة (منصور، 2022، الشاويش 2021)

- تحليل فقرات الاستبيان لجامعة فلسطين:- تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب معامل الاختلاف لمعرفة درجة الموافقة لمحور التحول الرقمي ، النتائج موضحة في جدول (6)

جدول رقم 06: الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزني النسبي ومعامل الاختلاف لمحور التحول الرقمي في جامعة فلسطين

الترتيب	معامل الارتباط	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الأول التحول الرقمي
						البعد الأول: الخطط الاستراتيجية
2	0.919	17.98%	91.20%	0.82	4.56	تهتم إدارة الجامعة عند وضع خططها باتباع استراتيجيات تنسجم مع التحول الرقمي.
5	0.915	12.61%	92.00%	0.58	4.6	تدعم رؤية الجامعة التوجه نحو التحول الرقمي لمواكبة العصر.
1	0.918	12.07%	92.80%	0.56	4.64	تعتمد المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة أساليب حديثة تدعم التحول الرقمي.
3	0.949	22.88%	84.84%	0.97	4.24	يتسم الهيكل الإداري للجامعة بملائمة التحول الرقمي.
4	0.785	42.24%	46.40%	0.98	2.32	يتم توفير الدعم الإداري والمالي الكافي للتخطيط ومتابعة التنفيذ للتحول الرقمي.
						البعد الثاني: الموارد البشرية
2	0.90	11.44%	94.40%	0.54	4.72	تتوفر لدى الجامعة خطة لتدريب موظفيها للتحول الرقمي.
1	0.862	10.92%	95.20%	0.52	4.76	تتوفر خطة تأهيل تدريبية لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية لتنفيذ برامج التحول الرقمي.
4	0.938	18.30%	89.60%	0.82	4.48	تمتلك الجامعة خبراء قادرين على إنجاز التحول الرقمي.
5	0.957	23.80%	83.20%	0.99	4.16	تشجع الجامعة موظفيها على المبادرة لكسب المعارف اللازمة للتحول الرقمي.
3	0.94	19.52%	91.20%	0.89	4.56	يملك موظفو الجامعة المهارات الحاسوبية اللازمة للتحول الرقمي.
						البعد الثالث: سياسات امن المعلومات
3	0.957	20.87%	87.20%	0.91	4.36	يوجد في الجامعة دائرة مختصة لمراقبة معلومات

						وموقع الجامعة لحياته من الاختراق.
5	0.957	26.00%	80.00%	1.04	4.00	تتوفر لوائح مكتوبة توضح سياسة الجامعة في حماية معلوماتها.
2	0.94	19.52%	91.20%	0.89	4.56	تتخذ إدارة الجامعة إجراءات حازمة مع من يخالف سياسات امن معلومات الجامعة.
1	0.78	15.97%	95.20%	0.76	4.76	يتم تجديد سياسات امن معلومات الجامعة من وقت لآخر ليواكب التطور في التحول الرقمي.
4	0.947	24.76%	84.00%	0.04	4.2	تهتم إدارة الجامعة بحث موظفيها على تغيير كلمات المرور لحواسيبهم من وقت لآخر.
1						البعد الرابع/ البنية التحتية
2	0.94	18.26%	92.00%	0.84	4.56	تمتلك الجامعة حواسيب جديدة ومتطورة.
1	0.94	12.61%	92.00%	0.58	4.60	توفر شبكة معلوماتية متكاملة لتبادل المعلومات بين كادر الجامعة.
3	0.92	13.27%	90.40%	0.60	4.52	تسعى إدارة الجامعة جاهدة لتقليص الفجوة الرقمية من خلال التحول الرقمي.
4	0.79	17.50%	88.00%	0.77	4.40	يتقبل الموظفون التغيير نحو التحول الرقمي.
3	0.92	19.47%	90.40%	0.88	4.52	يتم تطبيق التحول الرقمي لزيادة جودة تقديم الخدمة وسرعة تليبيتها.

من الجدول السابق يتضح للباحثين ما يلي:-

-بعد الخطط والاسراتيجيات:-

- بند تعتمد المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة أساليب حديثة تدعم التحول الرقمي. حصل على المرتبة الأولى في
بعد الخطط والاسراتيجيات بمتوسط حسابي 4.64 ووزن 92.80% أي موافقة كبيرة جدا من موظفي جامعة فلسطين،

ويعزو الباحثان ذلك إلى قناعة الادارة العليا في جامعة فلسطين إلى أهمية توفير أساليب إدارية تدعم التحول الرقمي وبالتالي انتقلت القناعة إلى باقي مستويات الجامعة المختلفة

- أما بند تدعم رؤية الجامعة التوجه نحو التحول الرقمي لمواكبة العصر. فقد حصل على متوسط حسابي 4.6 ووزن نسبي 92%، أي درجة قبول كبيرة جدا من موظفي جامعة فلسطين ويفسر الباحثان ذلك بشمول التوجه نحو التحول الرقمي ضمن رؤية جامعة فلسطين المستقبلية لمواكبة التقدم في عملها.

-بعد الموارد البشرية: حصل بند تتوفر خطة تأهيل تدريبية لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية لتنفيذ برامج التحول الرقمي. بمتوسط حسابي 4.76 ووزن نسبي 95.25%. وهي درجة موافقة كبيرة جدا ويعزو الباحثان ذلك إلى تنبه إدارة جامعة فلسطين إلى أهمية وجود خطة ضمن خططها التشغيلية تهتم بتدريب الموظفين لرفع كفاءتهم عند التحول الرقمي.

- تشجع الجامعة موظفيها على المبادرة لكسب المعارف اللازمة للتحول الرقمي. حصلت على دة موافقة كبيرة، بمتوسط 4.16 ووزن نسبي 83.20%، ويفسر الباحثان ذلك إلى قيام إدارة جامعة فلسطين بتشجيع موظفيها على اكتساب معارف تقنية جديدة للاستفادة منها عند التحول الرقمي واستخدام معارفهم المتجددة في حلول المشكلات المواجهة عند التحول الرقمي.

-بعد أمن المعلومات وسياستها:- كان بند يتم تجديد سياسات امن معلومات الجامعة من وقت لأخر ليواكب التطور في التحول الرقمي. قد حصل على الرتبة الأولى بين بنود بعد امن المعلومات، بمتوسط حسابي 4.76 وبوزن نسبي 95.20%، وهي درجة قبول كبيرة جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية تجديد سياسات امن المعلومات من وقت لأخر حتى تحمي جامعة فلسطين قواعد بياناتها من الاختراق وانتهاك خصوصيتها، ومن صفات السياسات السليمة هو التجدد والتطوير.

- أما بند تتوفر لوائح مكتوبة توضح سياسة الجامعة في حماية معلوماتها. فقد حصل على المرتبة الأخيرة ضمن بنود بعد امن المعلومات بمتوسط 4.00 بوزن نسبي 80% وهي درجة قبول كبيرة من قبلي موظفي جامعة فلسطين ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية كتابة السياسات للرجوع لها وقت الحاجة والعمل على تجديدها باستمرار وهذا ما اهتمت به إدارة جامعة فلسطين.

-بعد البنية التحتية: حصل بند توفر شبكة معلوماتية متكاملة لتبادل المعلومات بين كادر الجامعة. على المرتبة الأولى في هذا البعد بمتوسط حسابي 4.60 بوزن 92% أي درجة قبول كبيرة من قبل موظفي جامعة فلسطين، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة جامعة فلسطين بتوفير شبكة معلومات متكاملة تشمل قواعد بيانات العمل الإداري داخل الجامعة وخارجها حتى يتسنى لموظفيها تبادل المعلومات بيسر وسهولة.

- وجاء بند يتقبل الموظفين التغيير نحو التحول الرقمي. بمتوسط حسابي 4.40 ووزن نسبي 88%، بدرجة قبول كبيرة من موظفي جامعة فلسطين ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية في المؤسسات ومن ضمنها جامعة فلسطين حتى تواكب التطور التكنولوجي وتحقق أهدافها الاكاديمية والإدارية والعنصر الحاسم في ذلك هو قبول موظفيها للتحول الرقمي دون أي مقاومة تذكر.

مما سبق يتضح توفر ابعاد التحول الرقمي في جامعة فلسطين بدرجة كبيرة، وهذه النتيجة أيدتها دراسة (صباح،2022).

-تحليل بيانات محور الأداء الوظيفي في جامعة فلسطين:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب معامل الاختلاف لمعرفة درجة الموافقة لمحور الأداء الوظيفي في جامعة فلسطين. النتائج موضحة في جدول (7)

جدول رقم 07: الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الاختلاف لمحور الأداء الوظيفي في جامعة فلسطين

الترتيب	معامل الارتباط	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
3	0.91	12.28%	92.80%	0.57	4.64	تطور الجامعة من طريقة تقديمها الخدمات لجمهورها لتواكب التحول الرقمي.
7	0.92	14.25%	91.20%	0.65	4.56	تسعي الجامعة على تحسين أدائها الوظيفي عن طريق التحول الرقمي.
1	0.90	11.44%	94.40%	0.54	4,72	تعتمد الجامعة على الرسائل والتواصل الالكتروني للمشاركة في اتخاذ قراراتها.
6	0.91	19.77%	88.00%	0.87	4.4	تعمل الجامعة على تحفيز موظفيها للمشاركة في التحول الرقمي.
3	0.83	15.09%	92.80%	0.70	4.64	تعتمد الجامعة في التدرج في تحويل الوظائف من تقليدية لرقمية.
4	0.91	13.28%	92.79%	0.56	4.64	تقوم الجامعة بالاهتمام برفع أداء وكفاءة موظفيها وتساعد أنظمتها في ذلك.
8	0.92	13.25%	91.19%	0.44	4.3	تبحث الجامعة عن الأساليب الجديدة لرفع مستوى رضا موظفيها.
2	0.91	12.44%	93.40%	0.53	4,66	تهتم الجامعة بتوفير بيئة وظيفية ملائمة للتحول الرقمي.
7	0.92	18.77%	87.00%	0.86	4.40	تساهم آليات تكنولوجيا المعلومات في الجامعة في تلبية احتياجات الموظفين لإنجاز المهام المطلوبة منهم.
8	0.84	14.09%	91.80%	0.68	4.55	تحرص الجامعة على تبني كل ما هو جديد من أجهزة للارتقاء في الأداء.
5	0.92	13.28%	91.80%	0.56	4.66	تنفذ الجامعة خططها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة أنشطتها المحددة.
8	0.92	13.25%	90.20%	0.64	4.54	يوجد في الجامعة سياسات فعالة لاستقطاب والحفاظ على الكوادر البشرية العاملة في الجامعة ذات المهارات العالية.
1	0.91	12.44%	94.40%	0.54	4,88	يتم تشجيع موظفي الجامعة على التطوير المستمر لتحقيق اهداف الجامعة.

9	0.92	17.77%	89.00%	0.86	4.42	تتصف إجراءات الجامعة في تقديم خدماتها بالسرعة والجودة المطلوبة.
10	0.88	16.09%	91.80%	0.68	4.33	تهتم الجامعة بالاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة لتسهيل انجاز الأعمال فيها.
5	0.92	12.28%	92.80%	0.65	4.62	يحرص اصحاب القرار على توفير المعلومات اللازمة لتسهيل اداء العمل.
2	0.91	14.25%	91.20%	0.64	4.77	تمتلك الجامعة موظفين لديهم القدرة على حلول المشكلات التي تواجههم اثناء العمل.

من الجدول السابق اتضح للباحثان:

-تحصل بندين تعتمد الجامعة على الرسائل والتواصل الالكتروني للمشاركة في اتخاذ قراراتها.و يتم تشجيع موظفي الجامعة على التطوير المستمر لتحقيق اهداف الجامعة على المرتبة الأولى بين بنود الأداء الوظيفي في جامعة فلسطين بمتوسط حسابي 4.72 ووزن نسبي 94.40% وهي درجة قبول كبيرة جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى اعتمدها إدارة جامعة فلسطين على وسائل الاتصال وارسال القرارات الكترونياً حيث يوفر لها ذلك وقت وجهد وتكاليف وتضمن معرفة جميع موظفيها بالقرارات في الموعد الملائم، دون جهد يبذل كما كان في السابق عند تعميم القرارات ورقياً، وتشجع إدارة جامعة فلسطين موظفيها على التطوير المستمر لملاحقة التحول الرقمي والارتقاء بأداء العاملين فيها.

- تهتم الجامعة بالاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة لتسهيل انجاز الأعمال فيها حصل على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة كبيرة وذلك بمتوسط حسابي 4.33 ووزن نسبي 91.80%، ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى استناد إدارة جامعة فلسطين على الاعتماد على الوسائل التقنية لتسهيل انجاز عملها الإداري من حواسيب وأنترنت وتقديم خدمات للطلبة فيها الكترونياً.

-مما سبق يظهر اهتمام إدارة جامعة فلسطين برفع كفاءة أداء موظفيها وذلك بنسب قبول عالية وهذه النتائج ايدتها دراسة (منصور، 2022، الشاويش 2021).

ثانياً:- اختبار الفرضيات:-

الفرضية الرئيسية الأولى:- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين أثر التحول الرقمي بأبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، سياسات امن المعلومات، البنية التحتية) و تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة.

جدول رقم 08: معامل الارتباط بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	
0.000	.274*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الخطط والاستراتيجيات وتحسين الأداء الوظيفي.
0.000	.280*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي.
0.008	.189*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين سياسة أمن المعلومات وتحسين الأداء الوظيفي.
0.000	.491*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البنية التحتية للتحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.
0.000	.381*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (8) أن معامل الارتباط يساوي 0.381، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين أثر التحول الرقمي بأبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، سياسات امن المعلومات، البنية التحتية) على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة.

جدول رقم 09: تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.016	2.433	0.984	المقدار الثابت
0.123	1.550	0.202	الخطط والاستراتيجيات
0.479	0.709	0.082	الموارد البشرية
0.009	2.658	0.319	سياسة أمن المعلومات
0.000	6.439	0.615	البنية التحتية للتحول الرقمي
معامل التحديد المُعدَّل = 0.262		معامل الارتباط = 0.529	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 15.374	

من النتائج الموضحة في جدول (9) يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ معامل الارتباط = 0.529، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.262 وهذا يعني أن 26.2% من التغير في الأداء الوظيفي تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي.
- ✓ قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 15.374، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

✓ تبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في الأداء الوظيفي هي (سياسة أمن المعلومات، البنية التحتية للتحول الرقمي)، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروقات بين العاملين في جامعة فلسطين وكلية المستقبل تعود لمتغيرات التحول الرقمي بأبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، سياسات أمن المعلومات، البنية التحتية) على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين فيهما. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم10: نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		كلية المستقبل	جامعة فلسطين	
0.196	1.298	3.86	3.98	الخطط والاستراتيجيات
0.362	0.914	3.55	3.66	الموارد البشرية
0.655	0.448	3.78	3.83	سياسة أمن المعلومات
0.000	*3.769	3.40	3.83	البنية التحتية للتحول الرقمي
0.050	*1.973	3.65	3.83	التحول الرقمي
0.000	*15.437	2.42	3.74	تحسين الأداء الوظيفي
0.000	*9.422	3.08	3.79	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (10) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، سياسة أمن المعلومات"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجامعة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة بسبب اهتمام إدارات الجامعتين بتكامل ابعاد التحول الرقمي والاهتمام بها للوصول لهدف من التحول الرقمي وتكامل متطلباته. فكل إدارات الجامعتين العليا تمتلك فناعة بأهمية التحول الرقمي وفوائد على الاداء الوظيفي لديها. أما بالنسبة لمجال البنية التحتية والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل

من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجامعة وذلك لصالح جامعة فلسطين.

-النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة:- توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج وهي كما يلي:-

-توفر ابعاد التحول الرقمي (الخطط والاستراتيجيات والموارد البشرية وامن المعلومات والبنية التحتية) في جامعة فلسطين وكلية المستقبل بدرجة كبيرة.

-تهتم إدارة كلية المستقبل وجامعة فلسطين برفع كفاءة أداء موظفيها بدرجة كبيرة لما له من اثر إيجابي على صورة المؤسسات وتقديمها للخدمات بشكل متطور.

-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء الوظيفي في جامعة فلسطين وكلية المستقبل.

-يتوفر تأثير إيجابي للتحول الرقمي بأبعاده على كفاءة الأداء الوظيفي في كلية المستقبل وجامعة فلسطين.

-تبين أن ابعاد المتغير المستقل التحول الرقمي المؤثرة في الأداء الوظيفي هي (سياسة أمن المعلومات، البنية التحتية للتحول الرقمي)، بينما تبين عدم وجود تأثير للخطط والاستراتيجيات والموارد البشرية.

-لا يوجد فروقات بين العاملين في جامعة فلسطين وكلية المستقبل تعود لمتغير التحول الرقمي بأبعاده (الخطط والاستراتيجيات، الموارد البشرية، سياسات امن المعلومات)، على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين فهم، ولكن وجدت الفروقات لدى بعد البنية التحتية لصالح جامعة فلسطين.

ثانياً:- التوصيات: قدمت هذه الدراسة عدة توصيات وهي كما يلي:-

✓ ضرورة متابعة إدارات كلية المستقبل وجامعة فلسطين التطوير المستمر الحاصل في مجال التحول الرقمي والاستفادة القصوى منه في دعم وتحقيق أهدافها.

✓ تقديم حوافز متنوعة لموظفي الجامعتين لتشجيعهم على تجديد معارفهم التقنية وتسخيرها في تحسين كفاءة أدائهم.

✓ تطوير سياسات امن المعلومات وتشريعاتها اول بأول للمحافظة على خصوصية قواعد بياناتها وعملها الإداري.

✓ إعطاء دورات تدريبية باستمرار وتجدد لموظفي الجامعتين لمواكبة التطور التقني المتسارع في مجال التحول الرقمي.

✓ الاهتمام بوضع التحول الرقمي واهميته في رفع أداء الموظفين ضمن استراتيجيات الجامعتين ورؤيتها المستقبلية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- (1) البار، عدنان، والمرحبي، خال. (2019). التحول الرقمي كيف ولماذا؟؟ جامعة الملك عبد العزيز. www.awfoum.org.
- (2) بربسي، احمد، وجبر، ورود. (2020). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيره في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف- محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد65، العراق.
- (3) الجربوعة، مصطفى. (2018م). إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار ابن النفيس للنشر.
- (4) الشميلي، عائشة. (2007). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal.
- (5) القرالة، عصمت. (2011م). الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس للنشر والتوزيع.
- (6) الملكاوي، أديب. (2020م). إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، ط1، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- (7) الشاويش، صابرين. (2021). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي لأقسام النساء والولادة الحكومية بقطاع غزة (دراسة حالة: مجمع الشفاء الطبي)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-فلسطين.
- (8) اللبدي، نزار. (2015م). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، عمان: دار دجلة للنشر.
- (9) خميس، علي. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلد 2، العدد 2 – الرقم المسلسل للعدد 3، مايو 2021، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية والمالية-مصر.
- (10) ديسلر، جاري. (2007). إدارة الموارد البشرية، كتاب الكتروني.
- (11) سلايمي، جميلة، وبوشي، يوسف. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد10 (2).
- (12) صباح، سامي، واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-فلسطين.
- (13) –عابد، أحمد، (2022)، الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد التحول الرقمي، في وزارة التعليم العالي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-فلسطين.
- (14) علي، محمد، (2019)، الدولة المصرية وتحديات التحول الرقمي، الحدث الإخباري، 2019/8/7. www.alhadathkhabarya.com.
- (15) منصور، أيمن، (2022)، تأثير استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في بيئة العمل على أداء الموظفين في ظل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-فلسطين.

(16) ناجي، فاطمة، (2020). التحول الرقمي في الجامعات العربية-الجامعة العراقية نموذجاً، ورقة عمل مقدمة من المؤتمر الدولي الأول، جامعة الزاوية، ليبيا.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 17) Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Compute Systems*, 91, 327-334.
- 18) Westermann, G., Calmèjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1.
- 19) Citrix glossary (2020). What is Digital Transformation? available at: <https://www.citrix.com/glossary/what-is-digital-transformation.html>.
- 20) Kumar. Sachan (2018). Factors influence: E-government adoption in India. *Qualitative Approach Digital policy Regulation Government*.
- 21) Spermic é ,M. .(2017.) . "Digitalna transformacija poslovanja" Zagreb .Ekonomski fakultet.. Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation". *Journal of the Association for Information Systems* 22. 10.17705/1jais.00655.
- 22) Wessel .Lauri & Baiyere .Abayomi & Ologeanu-Taddei .Roxana & Cha. Jonghyuk & Blegind Jensen ،Tina. (2020). "Unpacking the Difference Between Digital

ثقافة رقمنة إدارة المواهب في ظل جائحة كورونا "نماذج دولية" The culture of digitizing talent management in light of the Corona pandemic

"International models"

د.حليمة بعيسى / المركز الجامعي تيبازة/ الجزائر

Dr.Halima baaisa / University Centre of tipaza/Algeria

د. شهرزاد بوزيدي / جامعة بسكرة/ الجزائر

Dr.chahrazed bouzidi / University of biskra/ Algeria

د.عبد القادر بورمانه/المركز الجامعي تيبازة/ الجزائر

Dr.Abelkader bouroumana / University Centre of tipaza/Algeria

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية تبني ثقافة رقمنة إدارة المواهب خاصة في ظل فيروس كورونا، فهي تسهل على المؤسسات عملية جذب مختلف المواهب والكفاءات البشرية وكذا في عملية تنميتهم وتطويرهم وبالتالي أصبحت ضرورة حتمية لنجاح إستراتيجية إدارة المواهب خاصة في حال ظهور أزمات تحد من تواجد هذه المواهب بالمؤسسات، وهذا من خلال عرض بعض النماذج الدولية الناجحة في هذا المجال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لطبيعة الدراسة التي يتوافق مع هذا المنهج، ومن النتائج المتوصل لها يجب تشجيع تبني ثقافة رقمنة إدارة المواهب من خلال توفير كل متطلبات الرقمنة وكذا البيئة المساعدة لنجاح هذه التقنية وهذا كله في سبيل جذب وتطوير والاحتفاظ بأفضل المواهب الموجودة .
الكلمات المفتاحية: ثقافة رقمنة، إدارة المواهب، فيروس كورونا، نماذج دولية.

Abstract:

This study aimed at shedding light on the importance of adopting the culture of digitising talent management, especially in light of coronavirus, as it facilitates the process of attracting various talents and human competencies as well as it facilitates their development. Thus it became an absolute necessity for the talent management strategy success, especially in case that certain crises appear which limit the presence of these talents in institutions. This can be achieved through the presentation of some successful international models in this field. The study relied on the descriptive-analytical approach due to its nature that is in line with this approach. Among the results obtained, this manifested that it encourages the adoption of digitisation talent management culture by providing all the requirements of digitisation as well as to provide the convenient environment in order to reach the success of this technology. All of this is needed in order to attract, develop and retain the best of the available talents.

Keywords: digitisation culture; talent management, coronavirus, international models.

مقدمة:

واجه العالم خلال الأشهر الأولى من عام 2020 جائحة انتشرت عبر العالم أصطلح على تسميتها بجائحة فيروس كورونا المستجد. أجبرت هذه الجائحة معظم دول العالم الانغلاق على نفسها، ومن ذلك تطبيق الحجر المنزلي وحظر الانتقال وإيقاف مظاهر وأنشطة نشأتنا عليها، مما خلق أزمات حقيقية في مختلف جوانب الحياة حولنا. الأزمة تسببت في تقليل أعداد العاملين في القطاعات الحكومية والخاصة، وإلى إغلاق المدارس والجامعات والمحلات التجارية والمقاهي ومعظم مناحي العيش التي كنا نعتقد أنها أشكالاً حتمية للحياة الطبيعية.

من بين التحديات الحديثة للإدارة والوظيفة العمومية عامة والموارد البشرية والمواهب خاصة الرقمنة يبدو أن الرقمنة هي التغيير والتحول الرئيسي الذي سيكون الأكثر تأثيراً على المهن والنشاطات والوظائف المستقبلية. حيث سيتيح الفرصة للإدارة للانفتاح أكثر والتواصل السهل والمباشر بدون قيود أو عراقيل مع مختلف الفاعلين والمساهمين وكذا مشاركة وتبادل المعلومات. لكن لا يجب أن نهمل الجانب الآخر والهام والذي يشمل المخاطر والآثار على هذه النشاطات والمهن المستقبلية.

في هذا الصدد يبرز دور وظيفة الموارد البشرية حيث تقوم هذه الأخيرة بحشد المهارات والكفاءات والمواهب اللازمة لتوقع هذه المخاطر والآثار والتصدي لها ومعالجتها ذلك من خلال التحول الرقمي ووضع منظومة رقمية خاصة بها تكون فعالة.

إشكالية الدراسة:

إن جائحة انتشار فيروس كورونا المستجد ورغم ما أصاب به العالم من صدمة وتخبط في التفاعل مع كل ما يحيط بالأفراد، إلا أنها بلا شك أتاحت استخداماً مرناً للتكنولوجيا الأكثر تعقيداً. وعليه نطرح الإشكالية التالية: هل ساهمت جائحة كورونا في انتشار ثقافة رقمنة إدارة المواهب، وهل استفادت الدول العربية من التجارب الدولية في مجال رقمنة الإدارة بصفة عامة وإدارة المواهب بصفة خاصة؟ والتي يندرج عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مفهوم إدارة المواهب، وما هي أهم عملياتها؟
- ✓ ما المقصود بالرقمنة؟ وأهم العناصر المتعلقة بها؟
- ✓ ما هي أهم المعايير المعتمدة في تبني ثقافة رقمنة إدارة المواهب؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تشجيع نشر وتبني رقمنة إدارة المواهب البشرية، خاصة لما تقدمه من نتائج إيجابية في ظل جائحة فيروس كورونا، وكذا ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال لأن الجزائر وكباقي الدول النامية مازالت تعاني من ضعف اعتماد إستراتيجيات فعالة لتطوير إدارتها.

منهجية الدراسة:

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وهذا لطبيعة الدراسة، وذلك من خلال جمع المعلومات حول موضوع إدارة المواهب ورقمنتها في ظل جائحة فيروس كورونا إلى جانب عرض بعض النماذج الدولية الناجحة في مجال رقمنة إدارة المواهب عربياً وعالمياً.

أولاً: ماهية إدارة المواهب

1. مفهوم الموهبة:

الموهبة لغة، أخذ من الفعل (وهب) أي إعطاء الشيء مجاناً، فالموهبة هي العطية بلا عوض، ووهب له مالا أي أعطاه إياه بلا عوض، القدرة الفطرية التي يمتلكها الفرد ويتميز بها دون غيره (حيدر، ومحمد ثائر، 2018، ص. 629)، أما اصطلاحاً فلقد تواجه كلمة 'موهبة' (Talent) بكثير من الجدل، حيث ذكر كل من (Collings, & Scullion 2009) بأن الباحثين لم يكونوا واضحين أو دقيقين بخصوص كلمة موهبة، بينما ذكرت Tansley, 2011 أنه من الصعوبة بالإمكان تحديد مفهوم أو تعريف الموهبة لأن كلمة 'موهبة' تعني أشياء كثيرة في ظل سياقات أو منظمات أو شركات مختلفة، وأيضا

ذهبت Tansley إلى أبعد من ذلك بأنه ليس من السهل تعريف الموهبة، لأنه كما ذكر أنفا يعتمد تعريفها على وجهة نظر المنظمة إزاء الموهبة، ويشير بعضهم إلى أن الموهبة تعبر عن مستوى الإبداع لدى الموظفين، ويشير آخرون إلى أن الموهبة تعبر عن مستوى الإنجاز لدى الموظفين، بينما يشير البعض الآخر إلى أنها تعبر على مستوى القدرة على قيادة الموظفين لدى المنظمة (صالح، ونبيل، 2019، ص. 152).

2. مفهوم إدارة المواهب:

تشكل الموهبة قوة مميزة لإدارة المنظمة تمنحها سمة التفوق، والريادية في تعاملها مع فرص بيئتها، ومخاطرها، وتحدياتها الحالية، والمستقبلية. وبالرغم من أن الموهبة تتعلق بالموارد البشرية من قادة وتابعين، إلا أنها تنعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة، وتركيبها المعرفي، حيث تشير إدارة المواهب إلى عملية جذب الموظفين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة، ودمجهم فيها، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم.

وتضم إدارة المواهب عناصر عدة هي: اكتشاف المواهب، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها (الكساسبة، 2016،

ص. 96).

كما تعرف على أنها: "منهجية متكاملة لتحسين رأس المال البشري، بما يمكن المنظمة من بلوغ النتائج المرجوة من خلال بناء الثقافة التنظيمية، والمشاركة، وبناء القدرات ضمن إطار متكامل لاقتناء المواهب وتطويرها واستثمارها واستبقائها" (الحارثية، الحارثية، والعاني، 2015، ص. 204).

ويعرفها كل من (Scullion & Collings, 2011) على أنها: "هي مجموعة من الأنشطة ذات الصلة بجذب واختيار وتطوير واستبقاء أفضل الموظفين في الأدوار الإستراتيجية" (Rabbi, 2015, P. 208).

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات التي تتضمن جذب وتطوير

وتنمية

واستبقاء أنسب الكفاءات والأفراد لوضعهم في المكان المناسب وذلك للوصول إلى الأداء المتميز.

3. الأهمية المتزايدة لإدارة المواهب:

في القرن العشرين، كانت الاهتمامات الأساسية للمديرين في مكان العمل هي الموارد الملموسة، مثل الأرض، المعدات والمال وكذلك الأصول غير الملموسة كالعلامات التجارية الصورة وولاء العملاء، إذ أن كل جهودهم كانت موجهة نحو كفاءة العاملين التقليديين للإنتاج العمل ورأس المال، لكن مع مرور الزمن والتغير في الاقتصاد اليوم، صارت اقتصاديات المعرفة المتقدمة تعتمد على 50٪ من الناتج المحلي (GDP)، والتي تتمحور حول الأصول الفكرية ومهارات الأشخاص غير الملموسة، وقد أدت هذه التغييرات إلى قيام المنظمات بتطوير نهج متكامل للغاية لإدارة المواهب كضرورة لضمان الإنتاجية، الربحية والنمو المستدام بمرور الوقت، لكي تتمكن من تطوير إدارة المواهب بنجاح، حيث يجب على القادة التنظيميين فهم دوافع إدارة المواهب من (مجموعة العمل، الاحتفاظ، مخاطر الاختيار الذاتي وتأثير التوظيف على الاحتفاظ). (Oladapo, 2014, P. 20).

4. عمليات إدارة المواهب:

أ. جذب المواهب:

من مكونات جذب المواهب التوظيف، الاختيار، العلامة التجارية لصاحب العمل، عرض قيمة الموظف وصاحب العمل المختار. إذ يتطلب التوظيف والاختيار أن تستخدم المنظمات أساليب أو تقنيات مختلفة لاختيار المواهب المناسبة التي تعكس ثقافة وقيمة تلك المنظمة المعنية، وتعيين أعضاء تجمع المواهب التي تعد المهمة الأولى لإستراتيجية إدارة المواهب (جذب الموظفين. من أجل جذب الأفضل). حيث تعتبر العلامة التجارية التنظيمية إستراتيجية مفيدة، فالمنظمات التي تدير علاماتها التجارية بفعالية، تكتسب ميزة في السوق العالمية شديدة التنافس، وبدون صورة العلامة التجارية الجيدة، من الصعب جذب المواهب المناسبة (Yona, Raphael, & Eunice, 2015, P. 193)

ب. تطوير المواهب:

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات المواهب هو أن تترافق عملية استقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات).

ولتطوير المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف، حيث تعتمد تنمية المواهب على التغييرات في الأداء، الإدراك والسلوك (هبة، وبندر، 2018، ص. 63)، وذلك ليصبحوا أكثر تمكنًا، مرونة وتكيفًا سريعًا مع كل الظروف الجديدة والطارئة أثناء القيام بمهامهم، كما يعد تطوير المواهب أداة هامة وضرورية للحفاظ عليها داخل المنظمة (السبي، وبين منصور، 2018، ص. 05)

ج. الاحتفاظ بالمواهب:

تعد المحافظة على المواهب من أصعب المهام التي تواجهها المنظمات لإبقاء على ذوي المواهب عدم انتقالهم إلى منظمات أخرى وفي سعيها للحصول على ذوي المواهب الجديدة، وأنها أولوية رئيسة للمنظمات في مواجهتها للتحديات بسبب المنافسة وعدم توفر الموارد البشرية الموهوبة. بمعنى أن أفضلية إدارة المواهب هي مواجهة وحل مشكلة الاحتفاظ بحيث لا يتبقى هناك تحديات أخرى في تعاملها مع ذوي المواهب.

وتعرف إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بالجهود التي تبذلها الإدارة للإبقاء على ذوي المواهب لتحقيق أهداف المنظمة، والإبقاء يجب أن يكون لأطول فترة ممكنة، وبالاعتماد على إرادتهم الحرة. وهي كل شيء يتعلق بالمحافظة على المواهب الجيدة المرغوبة، كما أنها عملية مستمرة (جيمس، وفاضل، 2018، ص. 857)، ولا شك أن الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين هو أمر يواجه العديد من العقبات أهمها: رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في منظمة أخرى، وهنا تكمن المشكلة في إمكانية المنظمة إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحلمون بالعمل فيها، وتدرك المنظمات بضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة (العلي، 2017، ص 06، 07).

ثانيا: ماهية ثقافة الرقمنة

1. مفهوم ثقافة الرقمنة:

أ. مفهوم الثقافة: أدى الاهتمام بالثقافة كظاهرة إلى البحث عن تعريف يزيل الغموض عنها ويضم مكوناتها، فتعددت التعريفات وتغيرت وفقا لنظرة كل علم من العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى الظاهرة وكذا حسب وجهة نظر كل باحث في هذا الموضوع، فقد كان علم الإنسان يركز على الإشارة إلى "الكل المركب" في تعريف الثقافة، وذلك تماشيا مع طبيعة هذا العلم، إذ يبحث في موضوع الثقافة على مستوى المجتمعات والأمم.

وقد أتت عدة تعريفات تتوافق وهذا التوجه مثل تعريف Edward: "هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون، العرف، وأية قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"، وكذلك Clyde Kluckhohn الذي يشير إلى أن "علم الإنسان يقصد بمصطلح الثقافة نمط الحياة العام للأفراد، الإرث الاجتماعي الذي يكتسبه الفرد من مجتمعه. أو يمكن اعتبار الثقافة جزءاً من المحيط المكوّن للإنسان (سعادي، 2016، ص 79)

ب. مفهوم الرقمنة:

يقصد بالرقمنة في مؤسسات المعلومات عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي، وتقوم مؤسسات المعلومات باتخاذ هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للمستخدمين، وهي بذلك تساهم في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وكذلك إيصالها إلى أكبر قدر ممكن من المستخدمين حول العالم من خلال سعيها لتحويل مجموعاتها إلى الشكل الرقمي (الخنعي، 2010، ص. 18)

إذن ثقافة الرقمنة هي ذلك النمط الذي تعتمده مؤسسات المعلومات في نقل وتبادل وتحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكلها الرقمي وحفظها لفترة أطول وإيصالها إلى أكبر قدر من المستخدمين حول العالم.

ج. تحديات الرقمنة:

تحقق هذه المبادرات الرقمية مكاسب كبيرة للحكومات، لكنها تجلب أيضا تحديات يتعين التصدي لها دون تأخير نعرضها فيما يلي: (فيتدر، وتشانج، 2018)

- يعني رواج التكنولوجيات الرقمية وضرورتها في مختلف أنحاء المنطقة أن عددا أكبر من الناس باتوا معرضين للهجمات الإلكترونية، ويستخدم القراصنة مهاراتهم الرقمية لسرقة المعلومات الإلكترونية وتعطيل وظائف الحكومة، والعالم الرقمي هو أيضا بيئة خصبة للاستهداف المحتالين، بمن فيهم المحتالون في بورصات العملات المشفرة.
- يمكن مبدئيا أن تؤدي "رقمنة" الاقتصاد إلى تخفيض الإيرادات الضريبية فعلى سبيل المثال بدلا من الإقامة في فنادق تفرض ضرائب، يمكن للسائحين استخدام منصات رقمية للإقامة في منازل خاصة، وقد تكون هذه المعاملات التي تقوم بها الأعمال الصغيرة دون حد التكاليف الضريبي، ما يؤدي إلى ضياع إيراداتها على الحكومة، والاقتصاد الرقمي يسهل على المتحايلين ضريبيا أيضا نقل أرباحهم إلى الخارج، بعيدا عن أيدي السلطات الضريبية.
- يلاحظ أن أكثر من نصف المحرومين من خدمة الإنترنت المباشر يعيشون في آسيا، رغم زيادة اشتراكات خدمة الإنترنت ذات النطاق الترددي الواسع في المنطقة، فإن الفجوة أخذت في الاتساع بين البلدان الرائدة والنظراء من البلدان الأقل تقدما، فعلى سبيل المثال، يبلغ عدد المستخدمين من الشبكات الثابتة ذات النطاق الترددي الواسع في

ميانمار أقل من 1% من السكان، مقارنة بأكثر من 25% في سنغافورة. والحكومة الإلكترونية لا يمكن أن تعمل ما لم يتح للناس الوصول إليها.

وأخيراً، فقد حققت بعض البلدان قفزة إلى الأمام، بينما لا تزال بلدان أخرى متأخرة عن الركب. وتصنف كوريا وسنغافورة واليابان وماليزيا بين أفضل عشر حكومات رقمية على مستوى العالم. وتتفوق الهند على الاقتصاديات المتقدمة، في المتوسط، بينما تتفوق الصين وسريلانكا وإندونيسيا وتايلاند على نظرائها في الأسواق الصاعدة. في الوقت نفسه، كما عانت الجزر الصغيرة والدول الهشة لتحقيق إنجازات ملموسة في مجال الحكومة الإلكترونية.

لا تزال "الرقمنة" في حاجة إلى دفعة في توفالو وجزر مارشال. وتوضح تطبيقات "الرقمنة" الجارية في المنطقة، على اتساع نطاقها وتنوعها، أن إعطاء هذه الدفعة أمر ممكن، والتغلب على العقبات الرقمية يتطلب تحولاً في الوجهة، إذ أن الخبر السار في هذا الصدد هو أن انتهاج السياسات الصحيحة يمكن أن يساعد الحكومات على تجنب الاحتيال والهجمات الإلكترونية، إضافة إلى تعزيز منافع "الرقمنة"، وقد قامت سنغافورة وماليزيا على سبيل المثال بإنشاء هيئات للإشراف على الإستراتيجية والعمليات المتعلقة بالأمن الإلكتروني، وينبغي للحكومات أن تتوخى اليقظة المستمرة وأن تعمل على حماية إيراداتها، وهو ما يتطلب منها مراقبة المجالات التي تؤثر فيها "الرقمنة" في هذه الإيرادات. فعلى سبيل المثال إذا كانت "الرقمنة" تحول بعض الخدمات إلى شركات أصغر تقع دون حد التكلفة الضريبي، ربما تحتاج الحكومات إلى مراجعة حدود التكلفة الحالية وإدخال تغييرات عليها للسماح بفرض الضريبة على مثل هذه الأنشطة.

ومع زيادة التقدم في "الرقمنة"، يمكن أيضاً تحسين تحصيل الضرائب ومن ثم زيادة الإيرادات، لأن "الرقمنة" تسهل على الحكومات جمع البيانات المتعلقة بالمعاملات المالية. وينطبق هذا على الاقتصاديات النامية والصاعدة بشكل خاص، إذ إن تجاوز نصف المسافة إلى حدود "الرقمنة" يمكن أن يحقق لاقتصاديات آسيان زيادة تعادل 1% من إجمالي الناتج المحلي في إيرادات ضريبة القيمة المضافة. وبالنسبة للبلدان التي يفتقر فيها السكان إلى سبل يمكن التعويل عليها للوصول إلى شبكة الإنترنت، ينبغي التعجيل بفتح مجال الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، مثل تكنولوجيا النطاق الترددي الواسع، لضمان تغطية الجميع وجني ثمار "الرقمنة"، إذ أصبح يتطلب من كل البلدان بناء مؤسسات مالية عامة تضطلع بإدارة السياسات وتصميمها وتخطيطها ووضع ميزانيتها وتنفيذها. ومن خلال هذه السياسات، ستواصل الاقتصاديات الآسيوية قيادة الثورة التكنولوجية وتوسيع حدودها، ليس فقط لأنفسها، بل للحكومات المبتكرة الأخرى في مختلف أنحاء العالم.

2. فوائد استخدام النماذج الرقمية:

تتقدم التكنولوجيا باستمرار، وبالتالي يستخدم المزيد والمزيد من الناس تطبيقات لجوانب مختلفة من حياتهم اليومية-إذا قمت باستعمال التطبيقات في روتينك فلماذا لا تفعل ذلك في شركتك؟ - بفضل الرقمنة، يمكن للمؤسسات أن تتحكم بشكل أفضل في البيانات وتكون قادرة على تحسين عمليات المعلومات وتحليلها.

سوف نعرض بعض فوائد العمل باستخدام النماذج الرقمية: (أحمد، ف، 2014)

- تحسين الإنتاجية: ستمكن من جعل العمليات أوتوماتيكية والتكامل مع الأنظمة التي اعتدت عليها في الشركة ونتيجة لذلك تسريع معالجة تحليل البيانات.

- التحكم في البيانات: يمكنك تحديد من لديه حق الوصول إلى البيانات وأي من الزملاء يمكنه إدارة النماذج.
 - تخصيص المستندات الخاصة بك: يمكنك إنشاء العديد من النماذج التي تريدها واختيار النمط الذي يناسب شركتك.
 - توفير الوقت والمال: تعبئة النماذج رقميًا، سوف تتجنب الوقت اللازم لإعادة كتابة البيانات، وبالتالي كسب الوقت للاستثمار في أنشطة أخرى. سيسمح لك استخدام التطبيق بمشاركة المستند نفسه مع أشخاص مختلفين، مما يوفر الورق وبالتالي النقود.
 - جمع البيانات في أي مكان: يعمل التطبيق عبر الإنترنت وبدون اتصال، لذلك لن تواجه أي مشكلة إذا كنت بحاجة إلى جمع البيانات في مكان دون اتصال بالإنترنت.
 - معلومات في الوقت الفعلي: إذا قمت بتحديث أحد النماذج، فسيتمكن زملائك في الحقل من العمل مع هذا الإصدار الجديد على الفور. وفي كل مرة يقوم شخص ما بإكمال مستند، ستلقى النتائج على الفور في بريدك الإلكتروني.
 - كسب السرعة: يمكنك تقديم خدمة سريعة لعملائك عن طريق إرسال نسخة من النموذج المكتمل إليهم حتى يكون لدى جميع الأطراف المعنية دليل على العمل المنجز.
 - لا تفقد المعلومات: عند ملء نموذج، سيتم تخزين بياناتك بشكل آمن ويمكنك الوصول إليها عبر النظام الأساسي. على عكس النماذج الورقية باستخدام النماذج الرقمية، ستكون البيانات سهلة القراءة ولا يمكن فقد المستندات.
 - إضافة الصور والتوقعات: يمكنك إضافة أكبر عدد ممكن من الصور كما تريد لتقديم مزيد من التفاصيل في لحظة ملء النموذج. لديك أيضًا خيار إضافة توقيع العملاء إلى النموذج.
 - إرسال إرشادات العمل: يمكنك أن تطلب من زميل آخر متابعة المهمة أو إصلاح شيء تم العثور عليه خلال عملية تفتيش على سبيل المثال.
 - حافظ على أمان بياناتك: باستخدام النماذج الرقمية، ستجنب الوصول إلى المستندات أو البيانات المستضعفة في الأيدي الخطأ، يأتي الأمن أولاً. نحن فخورون بأن نعلن أننا حصلنا على شهادة ISO 27001.
- ثالثًا: الميزات الرقمية الأكثر شيوعًا المتاحة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية عالميًا**
- الميزات الرقمية المتاحة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية كثيرة في عصر الرقمنة وخصوصًا مع وجود العولمة نذكر منها:
- نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS)، الحوسبة السحابية، تحليل البيانات الضخمة (BIG DATA)، استخدام برامج الدردشة الآلية (الروبوتية)، وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية.
1. نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS): هو نظام قائم على الحاسوب لإدارة عمليات وإجراءات الموارد البشرية ويتميز باستخدام حزم البرامج التقليدية، الحوسبة السحابية، أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERIS)، الشبكة الداخلية، الشبكات الاجتماعية الداخلية وأحكام الخدمة الذاتية، يمكن أن نصفه بأنه الترتيب الذي يسمح للمديرين والموظفين بالوصول إلى المعلومات للتفاعل مع النظام لإدخال المعلومات. (الساعدي، 2021)
 2. الحوسبة السحابية (Cloud Computing): تعتبر الحوسبة السحابية من التكنولوجيات التي لها تأثير فعال على إدارة الموارد البشرية حيث تمكن الشركات من التعامل بالبيانات من مختلف أنحاء العالم، القدرة على التحديث

الفوري للبيانات إضافة إلى خفض التكاليف وتسهيل الإجراءات، ومع ذلك تطبيق هذه التكنولوجيا يتطلب زيادة إجراءات الأمان لحماية البيانات (خصوصة، وبن عبو، 2021) كما تمتاز بقابليتها على التكيف بشكل كبير وإجراء تغييرات عليها بسرعة فائقة، بالرغم من أن هذا الأمر مكلف ماليا إلا أنه يسهل التعاون الجماعي من خلال تمكين مشاركة المعلومات والأفكار بمرونة وسهولة متناهية النظير. (الساعدي، 2021).

3. تحليل البيانات الضخمة (BIG DATA): إن المنظمات التي لديها القدرة على تحليل بياناتها الضخمة يمكنها أن تتنبأ باحتياجاتها للقوى العاملة والقدرة على تخفيض التكاليف مع اتخاذ القرارات الصائبة حيال ذلك والدعم الأمثل لوحدة الأعمال الأخرى (خصوصة، وبن عبو، 2021) لأن القرارات التي تعتمد على تحليل البيانات تكون أفضل وأكثر رصانة من غيرها، كما أن استخدام BIG DATA يساعد المدير على اتخاذ القرار على أساس دليل منطقي بدلا من الحدس والتخمين، الذي بدوره يعطها القدرة على إحداث ثورة في الإدارة. (الساعدي، 2021).

4. الدردشة الآلية (Chatbots): برامج الدردشة الآلية أو روبوتات الدردشة هي تطبيقات نصية تقوم بمحاكاة اللغة الطبيعية" من خلال الوصول إلى قاعدة بيانات من العبارات المحددة والمنسقة والمبوبة مسبقا، حيث يمكن برمجتها وتصميمها لمحاكاة مقنعة لكيفية تصرف الإنسان كشريك في المحادثة الثنائية (الروبوت-الإنسان)، إذ أن في الموارد البشرية الالكترونية يمكن استخدام هذه الخاصية بشكل مؤتمت لتقديم إجابات تلقائية لاستفسارات من الموظفين حول ظروف العمل أو أي مشكلة أخرى تتعلق بالموارد البشرية تؤثر عليهم ويمكنهم أيضا تخصيص التعلم وتكييفه مع احتياجات المتعلمين من خلال الإجابة على الأسئلة، وتقديم الملاحظات استنادا لمزايا الدردشة الآلية.

5. وسائل التواصل الاجتماعي: هي مجموعة من التطبيقات المستندة إلى الانترنت التي تعتمد على الأسس الايديولوجية والتكنولوجية لـ web2.0 التي تسمح بإنشاء محتوى وتبادل مع أشخاص آخرين ومنظمات، تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي التقنيات الرسمية التي تسمح للأشخاص بالتواصل مع بعضهم البعض لإنشاء المعلومات ومشاركتها ويتضمن نظاما رقميا تفاعليا عبر الأنترنت (موقع للشبكات الاجتماعية)، حيث يمكن التواصل أو التفاعل بين الأشخاص عبر عدة طرق كالمراسلة الفورية الاتصال المباشر والنصي المباشر بين أو أكثر باستخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية أو الهواتف الذكية، أو البريد الإلكتروني، كما يمكن للمنظمات تشغيل شبكة اجتماعية للمنظمات (ESN) التي تعرف بالشبكة الاجتماعية الداخلية، تعمل بنفس الطريقة التي تعمل بها الشبكات الاجتماعية الأخرى (Facebook, Esng Chatter, Jive, Yammer) التي يمكن استخدامها لتوصيل المعلومات إلى الموظفين عبر شبكة داخلية أهم مافها أنها تفاعلية تمكن من إجراء الحوار بين الإدارة والموظفين. (الساعدي، 2021)

رابعاً: نماذج دولية ناجحة في تبني رقمنة إدارة المواهب

1. شركة (Accenture PLC)

أ. التعريف بشركة (Accenture PLC): هي شركة عالمية للاستشارات الإدارية والخدمات المهنية حيث توفر خدمات استشارية وإستراتيجية ورقمية وتقنية وخدمات التشغيل، الشركة أعيد تشكيلها لتأخذ من ديلين في أيرلندا مقرا لها منذ 1 أيلول 2009 وهي ضمن قائمة فورتشن 500 لأكبر 500 شركة. في عام 2016، سجلت الشركة صافي إيرادات 32.9 مليار دولار، وبأكثر من 394.000 موظف لخدمة العملاء في أكثر من 200 مدينة في 120 دولة. في عام 2015، كان لدى

الشركة حوالي 130.000 موظف في الهند، 48.000 في الولايات المتحدة، وحوالي 50.000 في الفلبين. وتشمل قائمة عملاء شركة Accenture الحالية 94 شركة من شركات قائمة "فورتشن غلوبال 100" لأكبر الشركات وأكثر من ثلاثة أرباع شركات قائمة "فورتشن غلوبال 500". أسهم أكستنتشر العامة مدرجة في سوق نيويورك للأوراق المالية تحت الرمز ACN، وأضيفت إلى مؤشر S&P 500 في 5 تموز 2011. وفي عام 2016، سميت الشركة من قبل مجلة فورتشن بأنها شركة الخدمات التقنية الأكثر إثارة للإعجاب في العالم (الموسوعة الحرة، 2020).

ب. التحول للرقمنة في إدارة المواهب

بالنسبة إلى Accenture، فإن التوسع السريع في التقنيات الرقمية يوفر فرصًا لتحويل الأعمال وإعادة الابتكار من أجل المنافسة والنجاح في الاقتصاد الرقمي. أحد المجالات المستهدفة للتحول من خلال الرقمنة هو الموارد البشرية (HR)، تتعاون مؤسسة تكنولوجيا المعلومات الداخلية في Accenture لتحويل الوظائف والقدرات المختلفة، مثل تحديد طرق جديدة لتحديد مهارات موظفي Accenture والذي سيساعد ذلك الشركة على إدارة المواهب بشكل أفضل، والوصول إلى بيانات مهارات الموظفين بشكل أسرع وتقديم توصيات مفيدة فيما يتعلق بالأدوار والتعلم. بمرور الوقت أصبحت إدارة المواهب مرهقة. وذلك بسبب تعدد البيانات عبر مكاتب Accenture على مستوى العالم وعبر شبكة التوصيل العالمية التابعة لشركة Accenture، مما أدى إلى عدم وجود "مصدر واحد للحقيقة" لبيانات المواهب. هذا يعني أن متخصصي الموارد البشرية ليس لديهم رؤية واحدة لمهارات الموظفين وتخصصاتهم وبيانات اعتمادهم. علاوة على ذلك، تتأخر البيانات من الوظائف المجمعة التي يتم تحويلها من موقع إلى آخر. عندما اجتمع فريق أساسي من أفراد Accenture من كل من تخصص الموارد البشرية في Scale ومنظمة تكنولوجيا المعلومات الداخلية معًا، قاموا بتقييم موقف معقد. تجمع شركات Accenture المختلفة بيانات المواهب باستخدام إصدارات مختلفة من تصنيفات المهارات، مما يؤدي إلى تفسيرات مختلفة للبيانات، مما يؤدي إلى تأخر الوقت في الوصول إلى المعلومات. لتطوير حل جديد، يسمى Talent Hub، كانت هناك حاجة إلى بنية أساسية جديدة لمواهب الموارد البشرية. لم تكن البنية بحاجة إلى دعم نموذج البيانات فحسب، بل احتاجت أيضًا إلى المرونة لدعم التغيير مع تطور Accenture واستضافتها في السحابة. كان الحل هو إنشاء بنية خدمات مصغرة خالصة، حيث تصل كل جزء من البيانات في النظام عبر الخدمات أو يتم دفعها عبر الخدمات.

ليتم نشر كل من الواجهة الأمامية والخلفية الجديدة لـ Talent Hub استلزم الوصول إلى هذه النقطة تحويل بيانات المهارات إلى تصنيف المهارات الجديد في النهاية الخلفية مع ملء جدول الخرائط خلف Talent Hub يقول كوبي: "سمح لنا هذا النهج بالعيش في كلا العالمين - أحدهما نستخدم فيه تصنيفًا جديدًا، ثم الآخر لإعادة رسم الخرائط إلى العالم القديم". يقدم إطلاق واجهة أمامية جديدة لموظفي Accenture هيكلًا بسيطًا وميزة بحث جديدة مسبقة الصنع لتسهيل العثور المستخدمين على المهارات. جعلت Talent Hub إدارة المواهب في Accenture أفضل وأسرع. لقد أصبح النظام القياسي الجديد، مع أكثر من 16 مليون سجل نشط، لبيانات الكفاءة في Accenture، مما يتيح إمكانية الوصول الفوري تقريبًا إلى بيانات المهارات مقابل أسابيع. تسمح هذه القدرة المحسنة للشركات بالعثور على موظفين لديهم مهارات وبيانات اعتماد وتخصصات وسمات موهبة محددة لتمكين الشراء المستهدف أو الاقتراض أو بناء استثمارات

المواهب. يقول جيم واكر مهندس حلول الموارد البشرية: "إن Talent Hub هو الآن" مصدرنا الوحيد للحقيقة "للمهارات ويوفر نظرة ثاقبة لشركة Accenture بطرق لم تكن ممكنة في السابق". "إنها تتيح لشركة Accenture في النهاية إدارة موظفينا بشكل أفضل من خلال فهم سمات المواهب لديهم ثم الاستفادة منها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة القيمة لعملائنا والشركة (Accenture, 2016, P. 01)

2. شركة Monster:

أ. من هي شركة Monster: هي شركة متفرعة من شركة COMPUTER FOCUS أنشئت في عام 2005، حيث تهدف هذه الشركة التنافس في مجال الأجهزة المحمولة ذات الأداء العالي الموجهة بصفة أساسية لعالم اللاعبين بالإضافة إلى الأجهزة أيضا الموجهة لمحطات الأعمال. حملت الشركة المصنعة الأجهزة المحمول للعلامة التجارية Monster بأحدث العتاد لعام 2017 من معالجات Intel المركزية من الجيل السابع Kaby Lake، ومعالجات NVIDIA الرسومية في أحدث أجيالها GeForce GTX 10 Series المعتمد على معمارية Pascal أقوى معماريات المعالجات الرسومية في وقتنا الحالي مع الدعم لتقنية الـ G-Sync.

تلك هي ابرز المواصفات المستخدمة من قبل شركة Monster في أجهزتها المحمولة مما يعنى أننا لسنا بصدد علامة تجارية مغمورة قائمة على عمليات إعادة التصنيع التي لا بد وان وجدتها ذات مره في الأسواق... بل على العكس تماما عزيزي القارئ نحن بصدد شركة لها شراكة مع عدد من الشركات الموثوقة لدينا في مجتمع الهاردوير مثل Intel ، NVIDIA، Samsung، في الأقراص من الحالة الصلبة المعتمد على منافذ التوصيل M.2 و SATA إلى جانب شركتي Seagate و Western Digital في الأقراص الميكانيكية (الفاقي، 2017)

ب. جهود شركة Monster في البحث عن أفضل المواهب بالاعتماد على الرقمنة:

يقدم موقع Monster.com حلاً عالمياً للتوظيف على الإنترنت للأشخاص الباحثين عن الوظائف وأصحاب العمل الذين يحتاجون إلى الأشخاص ذوي الخبرات المتميزة. وقد تطورت الشركة من مجرد موقع للتوظيف لتصبح موفراً عالمياً لمجموعة كاملة من خدمات ومنتجات البحث عن الوظائف وإدارة المهن والتعيينات وإدارة المواهب. وقد بدأت شركة Monster India أعمالها في عام 2001 ولديها مكاتب في 11 مدينة في الهند.

- الوظائف على "بحث" Google: بدأ فريق تحسين محركات البحث (SEO) في شركة Monster India باستخدام البيانات المنظمة في نيسان (أبريل) 2018 مركزاً على هدف تحسين قاعدة بيانات مقدمي الطلبات والسيرة الذاتية لدى الشركة. أطلق الفريق بيانات JobPosting المنظمة من خلال برنامج تجريبي تم تطويره لاحقاً لترميز جميع وظائفهم في الهند بعد تحقيق أداء إيجابي أولي في "الوظائف" على "بحث" Google. حققت أداة "الوظائف" على "بحث" Google معدلاً متزايداً لعدد الزيارات ومرات مشاهدة التفاصيل والطلبات مقارنة بما حققه Monster.com من قبل من خلال جهود تحسين محركات البحث بالإضافة إلى الحملات المدفوعة. ومن المقرر إطلاق Monster.com في جنوب شرق آسيا فور نشر "الوظائف" على "بحث" Google في هذه الأسواق. "أداة" "الوظائف" على "بحث" Google هي وسيلة رائعة للباحثين عن الوظائف تمكنهم من العثور على المحتوى الملائم بتنسيق سهل الاستخدام. وقد اخترنا هذه الأداة لشركة Monster India حيث شهدنا زيادة في معدل الزيارات الواردة من نتائج البحث المجانية بالإضافة إلى طلبات الوظائف. وبناءً على

هذه التجربة، تم تنفيذ الدمج بين Monster Gulf و Monster Philippines و Monster Singapore و Monster Malaysia وكانت النتائج رائعة في جميع المناطق. لقد تضاعف تقريبا معدّل الزيارات الواردة من نتائج البحث المجانية منذ إطلاق هذه الخدمة في عدّة بلدان". (الفاقي، 2017)

خامسا: دور تبني ثقافة رقمنة إدارة المواهب في ظل كورونا

لقد أصبحت الثقافة الرقمية في ظل العولمة والدور الذي لعبته التكنولوجيا سمة من سمات التطور والتنوع الثقافي باعتبارها التراث الثقافي الجديد للعصر المعاصر، وفي ظل جائحة كورونا أضحى الحجر المنزلي بدلا من الخروج الحل الأمثل، والوحيد المتاح لمنع انتشار الفيروس وتفادي الإصابة، وشبح الموت، حيث استطاع الفيروس شل الحركة الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية في جميع أنحاء العالم وغير الحياة بشكل عميق بالنسبة لملايين الناس.

1. الطرق التكنولوجية والرقمية الدقيقة والسريعة وغير تلامسية المستخدمة في التحدي لجائحة كورونا: لقد أثبتت الصين علميا وعمليا قوة الاعتقاد بالشفاء الذي ورد في الحديث الشريف "ما انزل الله داء إلا وأنزل معه الدواء، علمه من علمه وجهله من جهله" معتمدة في ذلك على العلم والتكنولوجيا في إستراتيجية المواجهة لهذا الوباء رغم الصدمة التي أصابت أغلب الدول بالذهول والاستسلام وخاصة في مراحل الذروة، إلا أن هذا التوجه أعطى اشراقا أمل للعالم من خلال الدفع بالتقنية للمواجهة في تلك المعركة الشرسة ضد ذلك الفيروس الصغير الذي دمر البشرية. ومن أهم هذه الطرق مايلي:

أ- الروبوتات الذكية متعددة الخدمات: هي روبوتات متنوعة ومعمزة بتقنيات عالية الذكاء والدقة، فمن الروبوت الممرض الذي يفحص 10 أشخاص في وقت واحد، إلى الروبوت الجوال الذي يفحص في الشوارع ويعطي النصائح الصوتية، إلى الروبوت الذي يوصل الطلبات ويقوم بالتعقيم، إلى السيارات الخدمية ذاتية القيادة، إلى المستشفى الميداني الذي يتم تنفيذ خدماته الطبية عبر الروبوت وأجهزة إنترنت الأشياء، إذ يمكنه تقديم الخدمة لنحو 20 ألف مريض مثل توصيل الطعام والدواء وتقديم المعلومات الأساسية عن الفيروس وكيفية التعامل معه وكذا فحص المرضى بواسطة موازين الحرارة المتصلة بتقنية الجيل الخامس، مع ارتداء المرضى للأساور الذكية التي تحتوي على أجهزة استشعار متزامنة مع منصة الذكاء الاصطناعي للتعرف السريع على الحالات.

ب- الطائرات المسيرة (الدرونز): تعد إحدى أهم التكنولوجيات الفعالة في مواجهة الوباء في الصين ، إذ نشرت آلاف الطائرات المسيرة في كل أنحاء الصين ، حيث استخدمت في عدة مجالات مثل تنفيذ دوريات المراقبة عبر كاميرات تقرب الصورة ب 40 ضعفا تمكن من كشف الأشخاص المخالفين للإجراءات الوقائية، ضبط حركة المرور، نقل المستلزمات الطبية وعينات الكشف الصحي، نشر التعليمات اليومية بواسطة مكبرات صوت، وتعقيم الأماكن العامة عبر رش المطهرات بانتظام وإمكانية الكشف عن الأشخاص المصابين بتقنية التصوير الحراري عبر الأشعة تحت الحمراء.

ج- الذكاء الصناعي: اعتمدت الصين على الحجم الهائل للبيانات والمعلومات من خلال خوارزمية ذكية تجمع بين السجل الصحي والملف الجنائي وخرائط السفر عبر وسائل النقل العامة للكشف عن المصابين والإسراع بالحجر الصحي عليهم، كما تم استخدام تقنيات ذكية في تحليل بنية الفيروس وكيفية انتشاره كخوارزمية الطي الخطي، وهي أسرع من الخوارزميات السابقة ب 120 مرة، وتطوير الاستشعار الحراري بالأشعة تحت الحمراء للكشف عن المصابين في

الأماكن العامة، حيث استطاعت الكشف عن 200 شخص في الدقيقة، كما استخدمت الشركة ورجال الإطفاء الخوذات الذكية وكاميرات حرارية للكشف عن بعد مجهزة بدقة عالية وبنسب تعرف تصل إلى 96% .
د-الهواتف والتطبيقات الذكية: قامت الحكومة الصينية بإطلاق تطبيقات لهواتف ذكية تدعى كاشف الاتصال الوثيق تعمل على تعقب الفيروس والتنبيه بالمصابين ومسح الأشخاص المحيطين بهم باستعمال الكود الصحي واعتماد نظام تصنيف صحي مرمز بالألوان-أخضر، أصفر وأحمر-يمكنه الكشف عن ملايين الأشخاص يوميا بمجرد إدخال الاسم والرقم الوطني للشخص حتى يتم كشف خارطة الأشخاص المشكوك في إصابتهم وبالتالي الإسراع في الاحتراز منهم وعزلهم والتكفل بهم. (حمدادوش، 2020)

2. تحفيز الابتكارات الطبية والتكنولوجية والرقمنة:

تسارع الدول حول العالم لمحاولة السيطرة على المرض دون إثقال كاهل نظامها الصحي، ونتيجة لهذا فإن التكنولوجيا الطبية بدأت تدخل في عصر جديد، وصفته مجلة "موبي هيلث نيوز" الطبية بأنه "نقطة تحول".
هذا الانقلاب الطبي، جاء مدفوعاً بسبب إصابة بعض الأطباء بكورونا، ليكون الحل التكنولوجي، والذي كان فيما مضى ضرباً من الخيال، هو "العلاج والتشخيص عن بعد". فقد قام مستشفى بجامعة سيتشوان الصينية بتركيب معدات وشبكات اتصالات من الجيل الخامس تسمح للأطباء بتشخيص الفيروس التاجي عن بعد، أما في المملكة المتحدة فإن بعض الباحثين والأطباء أعلنوا استخدام تقنية VR للتواصل فيما بينهم.

تقنية "عن بعد" لم تقتصر على النظام الطبي، فنتيجة لحظر التجوال الذي طال أكثر من مليار شخص عالمياً، فإن تقنيات العمل والدراسة عن بعد أصبحت أكثر مرونة ونجاحاً، ما يمهّد لخلق آليات جديدة أكثر تطوراً في هذا المجال.

ولعل الروبوتات والذكاء الاصطناعي لديهما حصة الأسد من التطور المرتبط بكورونا، إذ بدأت المستشفيات باعتماد الروبوتات لتقديم الخدمات للمرضى، وإجراء الفحوصات عليهم؛ كما يحدث في مركز بروفيدانس الطبي الأمريكي، فيما وسعت بعض الدول استخدامها لمراقبة الشوارع خلال الحجر الصحي، كما حدث في الصين.
أما في كندا فقد قامت شركة "بلو دوت" باستخدام الذكاء الاصطناعي لتوفير مئة مقالة عبر الإنترنت بـ 65 لغة مختلفة يوميًا تعنى بالصحة العامة، والذي كان فعالاً لدرجة أن الشركة تمكنت من تنبيه الجمهور حول كورونا قبل أن تفعل ذلك مراكز مكافحة الأمراض ومنظمة الصحة العالمية، وفي ألمانيا تم تطوير تطبيق يتتبع المرضى، ويحذر المحيطين بهم، ما يعني أن العالم أصبح أقرب أكثر من ذي قبل لتطوير تقنيات الرقمنة الصحية.
إن الدول العربية لم تكن استثناءً مثلها مثل باقي الدول في العالم، إذ رغم الإمكانيات الشحيحة في المراكز البحثية العربية إلا أن بعض المبتكرين والباحثين العرب عكفوا على محاولة تطوير آليات وتكنولوجيات قد تخفف من حدة تفشي المرض.

ففي مصر، أعلن الطبيب أحمد المناوي وزميله عمرو عبد الحفيظ عن تطوير درعاً واقياً للأطباء لحمايتهم من الإصابة بالفيروس، تم توزيعه مجاناً، وفي هذا يرى المليجي أن الأزمات تعزز مما أسماه "المرحلة الإنسانية"، مؤكداً

أن "عمل العلماء لأسباب إنسانية دون التركيز على العائد المادي يساهم أيضاً في الوصول إلى آليات وعلاجات جديدة وفعالة". (سالم، 2020)

ومن أشهر الابتكارات المصرية الروبوت "كيرا-03" للمهندس محمود الكومي، حيث وصل إلى قائمة الأمم المتحدة وصنف ضمن 50 ابتكاراً إفريقياً لمواجهة كورونا، حيث كان يعمل على جمع البيانات الطبية للأفراد من خلال إجراء فحوصات كورونا عليهم وقياس درجة الحرارة أخذ عينات الدم وإجراء أشعة موجات صوتية على القلب والأشعة إكس ويعرض النتائج على شاشة مثبتة على صدره وما جعله مميزاً عن باقي الروبوتات أنه يمتلك وجهاً مشابهاً للوجه البشري. (من المعاناة يولد الابداع.. اختراعات ومبادرات عربية لمواجهة كورونا، 2020)

وفي تونس اخترع كل من معز محروق و حسام الدين بن جمعة روبوت أطلق عليه اسم 'Think – Tech' وقع تصميمه خصيصاً للوقاية من فيروس كورونا المستجد بمركز التكوين الخاص في مدينة قابس (جنوب)، وهو روبوت مخصص للمؤسسات الصحية والإدارية والأماكن المغلقة إذ بإمكانه التنقل بسهولة تامة داخل الغرف والأقسام والأروقة لحماية الطاقم الطبي والعمال، ويمكن التحكم فيه بواسطة جهاز تشغيل عن بعد أو بواسطة الهاتف... كما أنه مزود بكاميرا للرؤية عن بعد، وهو قادر على ضمان تعقيم بدرجة ممتازة إذ بإمكانه استيعاب 9 لترات من السائل المعدل للتعقيم والعمل مدة ثلاث ساعات متواصلة دون انقطاع باستخدام خليط من الأشعة فوق البنفسجية والريذا المعدل للتعقيم.

كما يشير معز محروق إلى أنه يمكن تطوير هذا الروبوت ليكون سهل الاستخدام في تقديم الوجبات والأدوية للمرضى بما يساهم في التقليل من التواصل المباشر بين الأشخاص.

ولحث التونسيين على احترام الحجر الصحي العام، شرعت وزارة الداخلية التونسية في تشغيل روبوت يتجول في الشوارع لمراقبة الالتزام بالحجر الصحي الذي أقرته السلطات في البلاد منذ 22 مارس 2020 للحد من تفشي الجائحة. الروبوت على شكل عربة صغيرة بأربع عجلات، وبدأت تجربته داخل الشوارع الرئيسية في العاصمة تونس وقد شد انتباه التونسيين وهو يتوجه لهم بالخطاب "يجب احترام القانون والالتزام بالحجر الصحي وعدم مغادرة البيوت تفادياً لانتشار العدوى وحفاظاً على أرواح الناس".

يُصنَع الروبوت "بي غارد" ويبيع لشركات في الخارج منذ العام 2015 وابتكره الطالب في الجامعة التونسية أنيس السحباني وهو متخصص في صناعة الروبوتات وقد أنشأ شركة "إينوفاروبوتيكس" في محافظة سوسة، شرق البلاد، ومنح عدداً من الروبوتات كهبة لوزارة الداخلية التونسية.

كما تشجع الشركة المصنعة في تجربة روبوت آخر من صنف مختلف داخل مستشفى في محافظة أريانة بالقرب من العاصمة تونس يمكّن المريض من التواصل مع أفراد عائلته.

وفي نماذج نجاح أخرى، تمكّن طلبة المدرسة الوطنية للمهندسين في سوسة وأساتذتهم، بالتعاون مع كلية الطب في الجهة، من إنتاج جهاز تنفس اصطناعي تونسي خالص، يتميز بخصائص عالية الجودة. ذلك أنه يمكّن من ضخ كمية معتبرة من الهواء والأوكسجين في وقت قياسي، إذ يساعد المريض المصاب بقصور رئوي في الحصول على 30 لتراً من الأوكسجين الصافي النقي. كما تمكن مهندسون شبان في مدينة جندوبة وطلبة المعهد العالي للدراسات التكنولوجية

في المدينة من صناعة روبوتات مسيّرة، مجهزة بكاميرا، ومبرمجة للتنقل داخل أروقة القسم المخصص للمصابين بفيروس كورونا. وتؤمن هذه الروبوتات تعقيم الغرف، وإيصال الغذاء والدواء إلى المرضى على نحو يُقلّل من انتشار العدوى.

وفي مدينة نابل تمكن الشاب محمد رضا مليكة من ابتكار روبوت مختص في عمليات التعقيم في الفضاءات العامة.

ونجح مهندسون تونسيون في إعادة تدوير الحاويات المهملة في ميناءي العاصمة برادس وحلق الوادي، وإلحاقها بأغلب مستشفيات البلاد لتكون مخصصة لإجراء اختبارات التحاليل لمن يشتبه بالتقاطهم للفيروس وعلاجهم. وقام المهندسون بتحويل الحاويات إلى غرف طبية عازلة مطابقة للمعايير في خلال أيام فقط بدأت من مدينة صفاقس وسط تونس، لتشمل بعد ذلك كل مستشفيات البلاد. (حيران، 2020)

بينما عكفت عدة مراكز بحثية عربية في مصر والمغرب العربي والدول الخليجية على محاولة تطوير واختبار أجهزة تنفس جديدة. ويعتقد البلجيكي أن الجائحة سوف تساهم في تطور الأنظمة الطبية في العالم العربي، "يمكن رؤية هذا بعد أن أصبحت التجهيزات الطبية مثل الكمامات محط اهتمام الممولين"، ويتوقع أن يكون التحفيز الذي يقدمه كورونا سببا لضخ المزيد من الأموال في قطاع الأبحاث العربية، مضيفاً أن العلم سيحدث "قفزة نوعية بعد الأزمة." (سالم، 2020)

3. مواهب جزائرية تدخل عالم الثراء من باب الرقمنة وفي زمن كورونا:

لقد فجرت أزمة كورونا طاقات العديد من المواهب الشباب، الذين أبانوا عن حس وطني منقطع النظير، حيث استغلوا التطور التكنولوجي الهائل وما أفرزه من خدمات، وكذا تكنولوجيات الاتصال الحديثة، التي مكنتهم من ابتكار العديد من الابتكارات، ساهمت في محاصرة الوباء، باعتمادها من طرف السلطات باتخاذ أنجع القرارات في الوقت المناسب.

محمد لطفي مخناش، واحد من الشباب الجزائريين الذين أبدعوا، وقدموا للوطن خدمة جلييلة، من خلال وضعه منصة رقمية على مستوى وزارة الصحة، ساهمت بشكل كبير في اتخاذ جملة من التدابير الاستعجالية، من أجل محاصرة الوباء والتحكم فيه بشكل فاعل في بداية انتشاره.

ويقول المهندس مخناش، وهو خريج جامعات باب الزوار بالعاصمة، أن المنصة التي قام بتطويرها رفقة فريق العمل المساهم في المشروع، ساهمت في اتخاذ القرار الصائب في القطاع الصحي، مشيراً إلى أنه يحضر لتطوير نظام من الذكاء الصناعي للكشف المبكر عن السرطان.

فالكثير من الجزائريين لن تمحى من ذاكرتهم حالة الرعب والخوف التي تملكهم حين الإعلان عن أولى الإصابات بوباء كورونا، بولاية البلدية، وما ترتب عنها من اتخاذ تدابير استعجالية، منها توقيف الدراسة وغلق المؤسسات التربوية والمساجد وتقليص العمال، وفرض حجر كلي وجزئي، بسبب هذا الوباء الفتاك والمجهول آنذاك.

استنفار منقطع النظير على مستوى المؤسسات الإستشفائية، من أجل البحث عن حلول لمحاصرة الوباء الذي فتك بعشرات الأشخاص في كبرى دول العالم... هذه الوضعية دفعت بمجموعة من الشباب إلى وضع نظام معلوماتي،

تمثل في منصة رقمية وضعت في خدمة وزارة الصحة، حيث إن هذه المنصة الرقمية كانت معدة سلفاً لتقديم خدمات ضمن أنظمة معلومات قادرة على تسيير الموارد المالية والبشرية، حيث مكنت أصحاب القرار من حيازة خارطة واضحة ودقيقة للوباء، كما سهلت المنصة للمستشفيات الحصول على نتائج الفحوصات من معهد باستور مباشرة بعد خروجها.

وقد كانت سبباً في اتخاذ أسرع للقرارات، والعمل على محاصرة الوباء، لتكون الجزائر من الدول الأقل تضرراً من وباء كورونا، وتحكمت في وضعية الوباء بشكل فعال، وبأقل التكاليف والخسائر.

محمد وهشام شابان من ولاية سيدي بلعباس، قاما كغيرهما من الشباب بإنشاء مؤسسة ناشئة متخصصة في مجال التجارة الإلكترونية... الاستثمار الذي انطلق دون رأسمال، وبكمبيوتر وهاتف ذكي، مكّنها من خلق مؤسسات سريعة النمو، من خلال خدمة التوصيل عن بعد وتلقيهم طلبات حول مختلف السلع.

يقول محمد إن الشركة تضارب رقم أعمالها خلال أزمة كورونا وتدابير الحجر الصحي، حيث تمكنا من توسيع نشاط الشركة، واقتناء عدد من الدرجات النارية لتلبية الطلبات المتزايدة، في وقت أقفلت العديد من المؤسسات أبوابها.

فالرقمنة - حسب محمد - فتحت لهم، آفاقاً لخلق الثروة، وتوفير مناصب الشغل لعدد من الشباب، كما منحت تسهيلات عديدة للزبائن، وساهمت في تقليص انتقال المواطنين إلى المراكز التجارية، وبالتالي التخفيف من خطر تفشي الفيروس الخطير.

قصة محمد وهشام ليست الوحيدة، بل العديد من الشباب كل حسب اختصاصه استغل التطبيقات التي توفرها الرقمنة، من أجل تقديم حلول مبتكرة، خففت من وطأة أزمة صحية كانت الأعنف منذ قرن من الزمن.

4. دور الرقمنة في نشر العلامة التجارية لأصحاب العمل وإدارة المواهب:

الأمر كله يتعلق بالرقمية في سياق التنافسية الاقتصادية والرقمنة، يتمثل أحد التحديات الرئيسية للشركات العالمية في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. على المدى الطويل، تمثل إدارة المواهب مكوناً استراتيجياً لنموذج الأعمال الذي يولد ابتكاراً في اتصالات المنتجات والتسويق، وقيمة للمستهلكين والأداء المالي، ومن ثم فإن البحث عن المواهب هو قصة لا تنتهي والاستثمارات في الشباب ذوي الإمكانيات العالية تترجم في تقليل التكاليف التشغيلية. وإتاحة الفرصة لتعلم الأعمال على المستوى العملي، بما يتوافق مع ديناميكيات السوق (MIHALCEA, 2017, P. 290)

خاتمة:

في نهاية الدراسة وكخلاصة القول وبشكل عام الرقمنة في الزمن الحاضر خاصة ومع ظهور فيروس كورونا لا تمثل خطورة ولا مصدر خوف وارتباك وشك كما نلاحظ إتقان كبير لوظيفة الموارد البشرية في هذا المجال، بالعكس فإن رقمنة إدارة المواهب في ظل فيروس كورونا حلت الكثير من المشاكل وتغلبت على العقبات التي اعترضت عمل إدارة المواهب. اليوم في الزمن الحاضر استطاعت عدة مشاريع للرقمنة جلب فوائد كبيرة وهامة لكن الأمر يستغرق بعض الوقت لتأسيسها تجسيدها وأخذها في الاعتبار. وفي الواقع هذا التحول الرقمي لا يؤثر فقط في الأدوات أو العمليات. بل هو يطور طرق عملنا تفاعلاتنا مع بعضنا البعض علاقاتنا مع المحيط والزمن. من الواضح أن هذا له تأثير قوي على

رفاه الموظفين وبشكل عام على أداء الإدارة. لذا فهو جيد لمديري الموارد البشرية قيادة مشاريع التحول الرقمي والعثور على المؤشر الصحيح والرابط بين العلاقات البشرية قدرة الإدارة وقابليتها للتغيير أو تطوير الكفاءات ورقمنة كل الوظائف. إنها حقا مسألة ثقافة الإدارة وليس فقط مقياس الأداء أو أحد الحلول التكنولوجية.

ومن أهم النتائج المتوصل لها هي:

✓ لثقافة رقمنة إدارة المواهب دور وأهمية كبيرة في حل الأزمات ومواجهة مختلف الصعوبات التي تواجهها سواء المؤسسات أو الدولة، وأنها أصبحت ضرورة حتمية ويجب على جميع القادة والمسؤولين على إدارة المواهب البحث أفضل الأساليب المتطورة لإدارة المواهب.

✓ بأن المؤسسات تواجه في البحث عن المواهب والتوظيف ضغوطاً هائلة، بسبب نقص المواهب والمهارات على نطاق واسع، بحيث يطالب الموظفون بمهن جديدة ونماذج مهنية، لهذا تعمل الشركات الرائدة على تحويل اقتصاد المواهب المفتوح إلى فرصة من خلال تبني التقنيات وتطوير نماذج جديدة تستفيد بشكل مبتكر من مصادر المواهب داخل وخارج الميزانية العمومية.

✓ لم يعد جذب الموارد الماهرة مجرد مسؤولية الموارد البشرية. وهو الآن يمثل مصدر قلق كبير لقادة الأعمال، ولهذا أصبح اعتماد الرقمنة بصورة كبيرة من أهم الأولويات الملحة خاصة في ظل جائحة كورونا، ذلك للأهمية الكبيرة لهذه المواهب التي أصبحت مفتاح من مفاتيح نجاح أكبر الشركات، وساهمت بشكل كبير في تخطي الجائحة.

✓ يؤكد المديرين التنفيذيين أن اكتساب المواهب مهم أو مهم جداً، وبالتالي العمل على تطوير التقنيات التكنولوجية التي تساعد في جذب أكبر عدد من المواهب، وهذا ما اكتشفناه من خلال النماذج الدولية التي قدمت في الدراسة.

✓ إن جائحة كورونا شجعت على نشر ثقافة رقمنة إدارة المواهب رغم صعوبة تحديد المهارات والكفاءات المتوفرة في هذه الفئة النادرة والمميزة، ولكن حاولت الشركات الكبرى على توحيد أهم الصفات والمميزات لهذه المواهب.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- (1) أحمد.ف. (2014). فوائد التغيير من الورق إلى النماذج الرقمية . تم الاسترداد من <https://moreapp.com/ar/blog>
- (2) جاسبار، فيتدر، ويونج، تشانج. (01 11، 2018). تحديات الرقمنة. تم الاسترداد من <https://www.aleqt.com>.
- (3) جيمس، يوحنا عوديش المركبي ، وفاضل، عباس المحمود سعد. (2018). تطوير الموارد البشرية مدخل في إدارة المواهب "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، 30 (02)

- (4) الحارثية، خالصة، الحارثية، عائشة، والعاني، وجيمة. (2015). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، 11 (02)
- (5) حيران، أمنة. (2020). اختراعات الشباب نقطة ضوء في عتمة كورونا. العرب ، 42 (1685)
- (6) حمدادوش، ناصر. (2020). التكنولوجيا الرقمية في مواجهة أزمة كورونا. تم الاسترداد من www.echoroukonline.com
- (7) حيدر ، عبد المحسن مجباس، ومحمد ثائر علي البياتي. (2018). تأثير استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق الأداء المتميز "دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية". وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية / بغداد
- (8) الخثعي، مسفرة بنت دخيل الله. (2010). مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة. RIST مجلة ، 19 (01)
- (9) خوصة، مصطفى، وبن عبو، الجيلالي. (2021). تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية" دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم". حوليات جامعة الجزائر 1 ، 35 (1).
- (10) سالم، مرام. (2020). الرقمنة والشركات الناشئة.. سلاح الدولة لتحقيق الإقلاع الاقتصادي. الحوار السياسي
- (11) الساعدي، مؤيد. (2021). إدارة الموارد البشرية: منهج متقدم. العراق: دار الكتب والوثائق
- (12) السبتي، لطيفة، وبن منصور، ليليا. (2018، 06 05). دور تخطيط رأس المال البشري في التنبؤ بالاحتياجات من المواهب نموذج مقترح. إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- (13) سعادي، عماد. (2016). مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة "دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، 79. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
- (14) فهد، بن معيقل العلي. (2017). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، 30 (02)
- (15) صالح، حامد الحربي، ونبيل، محمد خليل. (2019). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، 16 (B)02 ، 152.
- (16) الفرحاني، فؤاد، والقباطي، دينا. (2020). آلية عمل أدوية كلوروكوين المقترحة لعلاج فيروس كورونا المستجد. تم الاسترداد من alfarhani99@yahoo.com
- (17) الفقي، مصطفى. (2017، 11 13). ما لا تعرفه على شركة 18Monster. للأجهزة المحمولة. تم الاسترداد من <https://arabhardware.net/articles/monster-notebook>

- (18) هبة، إسماعيل النصور ، ويندر، كريم أبوتايه. (2018). أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. ARAB ECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL ، 13 ، 63.
- (19) منظمة الصحة العالمية. (2020). فيروس كورونا. تم الاسترداد من <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- (20) من المعاناة يولد الابداع.. اختراعات ومبادرات عربية لمواجهة كورونا. (21 12، 2020). تم الاسترداد من www.du.com
- (21) منصر، نصر الدين. (2020). التصدي للوباء العالمي كورونا (كوفيد-19) من خلال وسائل الضبط الإداري العام في الجزائر. حويليات جامعة الجزائر 1 ، 34 (عدد خاص : القانون وجائحة كوفيد 19) المراجع باللغة الأجنبية:
- 22) Accenture. (2016). Accenture's Talent Hub: Digitizing talent management. Accenture.
- 23) MIHALCEA, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. Management Dynamics in the Knowledge Economy , 05 (02), 290.
- 24) Oladapo, V. (2014). THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON RETENTION. Journal of Business Studies Quarterly , 05 (03), 20.
- 25) Rabbi, F. (2015). TALENT MANAGEMENT AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE. Journal of Asian Business Strategy , 05 (09), 208.
- 26) Yona, S. M., Raphael, K. M., & Eunice, N. (2015). Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited. International Journal of Humanities and Social Science , 05 (08)

بطاقة الأداء المتوازن كتوجه استراتيجي للبنوك الإسلامية في تقييم الأداء
مع الإسقاط على بنك البركة الجزائري

Balanced scorecard as a strategic orientation for Islamic banks in performance
evaluation

Projection on Al Baraka Bank-Algeria

د. وردة الواحشي / جامعة الجزائر3/ الجزائر

Dr.Ouarda Louahchi// University of Algiers3/Algeria

د. أمال معروف / جامعة الجزائر3/ الجزائر

Dr.Amel Marouf// University of Algiers3/Algeria

ملخص الدراسة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من ضمن الأدوات المعاصرة في مراقبة التسيير في ظل التنافسية المحلية والدولية، فهي تستند على فلسفة واضحة في ترجمة ومد إستراتيجية منظمات الأعمال إلى كافة المستويات التنظيمية بشكل واضح للمساعدة على تنفيذ هذه الإستراتيجية، وتعتمد على إضافة مؤشرات غير مالية في قياس وتقييم الأداء إلى جانب المؤشرات المالية؛ وقد نجح العديد من منظمات الأعمال في الرفع من أدائها نتيجة تبنيها لهذا الأسلوب؛ فلم لا تطبقها البنوك الإسلامية، خاصة وأن أداءها يعتمد أكثر على المؤشرات غير المالية، ومنه يأتي هذا المقال كمحاولة لتطبيق وتكييف أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كتوجه إستراتيجي في البنوك الإسلامية. من خلال اقتراح بطاقة أداء ومد وتنفيذ استراتيجيات بنك البركة الجزائري للرفع من أدائه ومكانته التنافسية في السوق. الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الإستراتيجية، تقييم الأداء، البنوك الإسلامية، بنك البركة-الجزائر.

Abstract :

The balanced scorecard is among the contemporary tools in management control under local and international competition. It is based on a clear philosophy of translating and extending the strategy of business organizations to all organizational levels to execute this strategy, using non-financial indicators to the financial indicators in measuring and evaluating performance. Many business organizations have succeeded in raising their performance as a result of adopting this method. Why don't Islamic banks apply the balanced scorecard, especially, their performance depends more on non-financial indicators. This article comes as an attempt to apply and adapt the balanced scorecard as a strategic orientation in Islamic banks by proposing a scorecard to extend and implement the strategies of Al Baraka Bank of Algeria to improve its performance and competitive position in the market.

Keywords: Balanced scorecard, Strategy, Performance evaluation, Islamic banks, Al Baraka Bank-Algeria.

1. مقدمة:

مهما كانت أهداف منظمات الأعمال فهي دائما تجد نفسها أمام تحد البقاء والاستمرارية، فحتى تتمكن من تحقيق تلك الأهداف لا بد عليها أن تبحث عن الوسائل والأدوات المناسبة حتى تواجه المنافسة الشديدة والمتصاعدة في عالم اليوم، والبنوك الإسلامية ومن ضمنها بنك البركة الجزائري، لا تختلف عن منظمات الأعمال الأخرى، إن لم نقل

أكثر منها، خصوصا وأن أهدافها تعتبر أهدافا تنموية بالدرجة الأولى ولها دور حساس في المجتمع، ولذلك كان عليها أن تبحث وتستغل مختلف وسائل التسيير الحديثة التي من شأنها أن ترفع من أدائها وتستقطب أكبر عدد من العملاء؛ أولا من أجل البقاء وإثبات وجودها وثانيا حتى تحقق الغاية من وجودها.

ولعل أكثر الأساليب فعالية في تقييم الأداء والذي أثبت نجاعته في عدة دول وعدة مؤسسات هو تلك الطريقة التي أطلق عليها مبتكريها "Balanced Scorecard"، وتم ترجمتها للغة العربية بـ "بطاقة الأداء المتوازن"، حيث تركز هذه الأخيرة على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة بالاعتماد على أربعة محاور أساسية، وعليه يمكن بلورة إشكالية بحثنا هذا كالتالي: ما هي السيروورة الممكن اعتمادها لإعداد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى بنك البركة الجزائري؟

تستدعي الإجابة على الإشكالية السابقة التفصيل في مختلف المراحل التي يمكن لبنك البركة اعتمادها لإنشاء بطاقة أداء متوازن، خاصة وأنه كان يفكر في ذلك تطبيقا للمشروع الذي تبناه والمتعلق بذكاء الأعمال.

II. تكييف بطاقة الأداء المتوازن وطبيعة البنوك الإسلامية:

تعتمد المؤسسات في الغالب على العديد من المؤشرات لقياس أدائها، غير أن تلك المؤشرات لم تعكس أوجه الأداء المختلفة¹، حيث اعتمد فقط على المؤشرات المالية لقياسه غير أن التحول الاستراتيجي الذي عرفه الأداء والذي أصبح يتمثل حسب الباحث P.Lorino في كل ما يسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة²، ولأن هذه الأهداف تترجم تطلعات مختلف الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، ليصبح الأداء الاستراتيجي هو ذلك الأداء الذي يتحدد بمعدلات رضا هؤلاء الأفراد على القيم التي تقدمها المؤسسة³، فقد أصبح لزاما على هذه المؤسسات اعتماد مؤشرات أخرى تقيس معدلات الرضا السابقة، من هنا فكر الباحثون في استحداث طرق تدرج إضافة للمؤشرات المالية مؤشرات أخرى غير مالية، ولعل أهم تلك الطرق المستحدثة نجد بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها كانت الركيزة الأساسية لتطوير طرق أخرى.

لقد عرف كلا من R. Kaplan و D. Norton مبتكري بطاقة الأداء المتوازن هذه الأخيرة على أنها: "ذلك الإطار الجديد والذي يسمح بدمج مؤشرات إستراتيجية: فبالإضافة إلى المؤشرات المالية الدالة على الأداء الماضي، تعرض بطاقة الأداء المتوازن محددات دالة على الأداء المالي المستقبلي. هذه المحددات مرتبطة بالزبائن، المسارات الداخلية والتعلم التنظيمي، وكلها تدعم الترجمة الواضحة والدقيقة للإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ملموسة"⁴.

¹ يشير الباحث Bourguignon إلى أن للأداء ثلاثة أوجه وهي: الأداء نجاح، الأداء نتيجة والأداء فعل (Bessire Dominique, *Definir la performance*, Comptabilité Contrôle Audit, tome 5, volume 2, Septembre 1999).

² Lorino Philippe, *Le Balanced Scorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique*, XXII congrès de l'AFC, France, 2001, P : 3/Debbi Ali, *La mesure de la performance dans les Mairies dimension et indicateur*, Working Paper, Ville Management, Decembre 2005, P:6.

³ Géraud Françoise, Olivier Saulpic, Naulleau Gérard, Delmond Marie-Hélène et Bescos Pierre-Laurent, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Galino, Paris, 2002, P : 48.

⁴ Kaplan Robert et Norton David, *Le tableau de bord prospectif pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, édition d'Organisation, Paris, 1999, P:31.

وقد اعتبرت كنظام حقيقي للمناجمنت الإستراتيجي حيث تهدف لمد إستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل، كما تعكس بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، المؤشرات المالية وغير المالية، القياسات الخارجية – الخاصة بالمساهمين والزبائن- والمؤشرات الداخلية المتعلقة بالمسارات الأساسية، الإبداع وتطوير الكفاءات والنمو؛ كما وتضمن التوازن بين قياسات النتائج، الأداء الماضي، والقياسات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي¹.

فبطاقة الأداء المتوازن تساعد المدراء على فهم ولو بشكل ضمني العديد من تلك الروابط والمبادرات الخاصة بالمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، هذا الأمر يسمح بتخطي كافة الحواجز الوظيفية والتفكير التقليدي في حل المشاكل واتخاذ القرار، ما يجعلنا نقول أن بطاقة الأداء المتوازن تجبر المؤسسات على النظر إلى الأمام وليس إلى الخلف².

غير أن مبتكري هذه البطاقة يظنون أنه ليس لكل فرد الحق في أن يوضع على محور من محاور البطاقة فالمؤشرات وجب أن تعكس مختلف العوامل القادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. إذ يجب أن تضيف المؤسسة أي محور تراه ضروريا ليعكس رؤيتها وإستراتيجيتها المتبعة³.

وعليه، وحتى تتمكن البنوك الإسلامية من الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كما تفعل مختلف منظمات الأعمال فقد لزم عليها أن تدخل البعد العقائدي والفكري، الذي يعتبر أساس نشاطها وتعاملاتها ضمن محاور البطاقة حتى تتكيف هذه الأخيرة مع طبيعة النشاط المصرفي الإسلامي، ولتحقيق ذلك يمكن إضافة بعدين جديدين للمحاور الأربعة الأصلية لبطاقة الأداء المتوازن، هذين المحورين هما: محور الضوابط الشرعية الذي يتمثل في تعيين هيئة الرقابة الشرعية التي تسهر على توجيه نشاطات البنك ومراقبتها والإشراف عليها للتأكد من التزامها بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وفي ضرورة وجود رقابة شرعية تعمل على التأكد من تنفيذ البنك الإسلامي وأخذه بعين الاعتبار للتوجيهات والفتاوى التي تصدرها هيئة الرقابة أو الفتوى الشرعية، أما المحور الثاني فهو محور القواعد والإجراءات الرقابية حيث أن الرقابة الشرعية وحدها لا تكفي للبنوك الإسلامية وبالتالي لا بد لها أن تستعين بأدوات الرقابة المصرفية الأخرى، الداخلية والخارجية، المالية والمحاسبية، للحصول على أفضل النتائج⁴.

وبعد تحديد المحاور الإستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها في إطار بطاقة الأداء الخاصة بالبنوك الإسلامية لا بد من تحديد المقاييس والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم وقيادة أداء هذه البنوك ضمن هذه المحاور، ويتم بعدها إتباع مجموعة من المراحل والخطوات المنهجية للتطبيق الجيد للبطاقة حتى تتمكن البنوك الإسلامية من الحصول على نتائج جيدة وتحقق أهدافها وإستراتيجياتها لتصل إلى تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع.

¹ Ibid, P:22.

² Kaplan Robert et Norton David, **Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance**, Harvard Business Review, n° 9-19139, Janvier- Février 1992, in : _____, les systèmes de mesure de la performance, édition d'Organisation, Paris, 1999, P: 74.

³ Kaplan Robert et Norton David, 1999, Op Cit, P : 42.

⁴ الواحشي وردة، محاولة بناء نظام متوازن لتعزيز الأداء المالي في البنوك الإسلامية -دراسة تطبيقية على بنك البركة الجزائري- أطروحة دكتوراه مقدمة لجامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، الجزائر، غير منشورة، ص224.

III. إعداد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى بنك البركة الجزائري:

أولاً: نبذة عن بنك البركة الجزائري¹

على هامش الندوة الرابعة عشر للبنك الإسلامي للتنمية المنعقدة في الجزائر، تم بتاريخ 1 مارس 1990 عقد اتفاق بين الجزائر، الممثلة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والمملكة العربية السعودية، الممثلة بمجموعة البركة الدولية، يتم بموجبه إنجاز أول مشروع مشترك للتمويل من خلال بنك أطلق عليه اسم "بنك البركة الجزائري الإسلامي"، وقد تأسس بصفة رسمية بتاريخ 20 ماي 1991 كشركة مساهمة في إطار قانون النقد والقرض (القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990).

يجمع بنك البركة الجزائري بين البنك التجاري وبنك الأعمال والاستثمار، حيث يخضع للمادة 114 من قانون النقد والقرض لسنة 1990م بصفته بنكا تجاريا، وتنظم أعماله المادة 3 (الفقرة 8) من قانونه الأساسي، وقد بلغ رأسماله 500 مليون دينار جزائري موزعة بنسبة 50% لكل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومجموعة البركة الدولية. بدأ أنشطته المصرفية بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991، يقوم بإدارته مجلس إدارة يتراوح عدد أعضائه بين 3 و7 أعضاء تختارهم الجمعية العامة العادية، ويتكون من المساهمين وهذا لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، كما يمكن للجمعية إنهاء مهام أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة.

قام البنك بالرفع من رأسماله في 18 فيفري 2006 والذي أصبح يساوي 2500 مليون دج، طبقا للتنظيم الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 04 مارس 2004 (رقم 01-04) المتعلق بتحديد الحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية، حيث أصبحت تشكيلة رأسمال البنك على الشكل التالي:

◀ مجموعة البركة المصرفية: 1397478000 دج، أي ما يعادل 56% من رأس المال؛

◀ بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR": 1102522000 دج، أي ما يعادل 44% من رأس المال.

كما قام برفع رأسماله الاجتماعي مرة أخرى عام 2009 والذي أصبح يساوي 10 مليار دينار جزائري، طبقا للتنظيم الجديد الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 23-12-2008 (رقم 04-08) المتعلق بتحديد الحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية.

ثانياً: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى بنك البركة الجزائري

تبنى بنك البركة الجزائري مشروع الذكاء التجاري (BI) للرفع من أدائه ومكانته التنافسية في السوق، والذي يمثل مجموعة من طرق ووسائل وأدوات الإعلام الآلي المعتمدة في تسيير المنظمة والمساعدة في اتخاذ القرار، حيث يمكن في إطار هذا المشروع استخدام أية وسيلة أو طريقة تساعد في عملية اتخاذ القرار، وبما أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة فعالة في المساعدة على اتخاذ القرارات بل والقرارات الإستراتيجية، وأكثر من ذلك تعمل على مد وتنفيذ هذه الإستراتيجية، فقد كانت من ضمن الوسائل المتبناة لتحقيق هذا المشروع، إلا أننا لم نتمكن من الإطلاع على خطوات تنفيذ البطاقة والنتائج المحققة من خلالها، نظرا للسرية المهنية، وعلى ذلك قمنا تحت إشراف المسؤول عن إعداد

¹ الوثائق الداخلية لبنك البركة الجزائري.

البطاقة الأصلية باقتراح بطاقة أخرى، لمد وتنفيذ أربع إستراتيجيات، سيتم بيانها وكيفية إعداد هذه البطاقة في مجموعة من الخطوات نوجزها لاحقاً.

أما المنطق الذي يعتمد في إعداد بطاقة الأداء المتوازن فقد لخصه الباحث Rohm Haword في أن حاجات الزبون تقود المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها إلى السوق، رؤية المؤسسة، رسالتها والقيم التي تسعى لنشرها فتحدد ثقافة المؤسسة وتقودها إلى مجموعة من الغايات التي من شأنها أن تحدد الأداء المتوقع، أما الإستراتيجيات العملية فتقدم لنا المقاربة التي تم اختيارها لإشباع حاجات الزبون وبلوغ الأهداف المسطرة، هذه الأخيرة تقدم لنا المستوى المتوقع للأداء أما مجموعة المبادرات الجديدة فتولد المعلومات اللازمة للمؤسسة حتى تواجه مختلف التغيرات البيئية بنجاح، في الأخير فإن اختبار الافتراضات الإستراتيجية وتحديد المؤسسة لمواردها من شأنهما أن يساعدا على دمج مبادرات جديدة إضافة لتلك الحالية وذلك للحصول على موازن إجمالية¹، وعليه فإن الخطوات الواجب إتباعها لإعداد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى بنك البركة الجزائري تتمثل في:

(1) صياغة الرؤية التنظيمية والرسالة:

حيث تحدد المؤسسة في هذه الخطوة مختلف أساسياتها من الرؤية، الأهداف والغايات وكذا ثقافته ومحاولة فهم ما يرضي الزبون وغير ذلك من الأساسيات. وعادة ما تكمل هذه الخطوة بتخمين للفريق أو اللجنة التي يعتمد عليها لتكون مسؤولة عن بطاقة الأداء².

وعليه، فالغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة من أجل تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة، وحتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي، إلى جانب ندوة أخرى تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع، وشخص له خبرة ببطاقات الأداء المتوازن. وعادة ما تكون عملية صياغة الإستراتيجية شديدة التعقيد، وتستلزم قدراً كبيراً من التفكير والمدخلات في صورها المختلفة، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيرات التي تستلزم الدراسة، ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة إستراتيجية المنظمة، ومع ذلك، يثور دائماً سؤال جوهري هو: كيف يمكن للمنظمة، وفي حالتنا هذه بنك البركة الجزائري، أن يكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيه ويحافظ عليها؟ (وعلى الرغم من أن أهداف البنوك الإسلامية بالدرجة الأولى عبارة عن أهداف تنموية، إلا أنها حتى تتمكن من تحقيق هذه الأهداف (التنموية) لا بد عليها أن تكون رائدة في السوق)، هذا السؤال الجوهري يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الإستراتيجية، وتشير التجارب إلى أن أعظم، وتكمن أكبر مزايا بطاقة الأداء المتوازن في هذه الناحية على وجه التحديد، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات

¹ Rohm Howard, *Developing and using Balanced Scorecard performance systems*, perform magazine, volume 2, Issue 2, 2002, P: 10.

² Blondeau Stéphane, *Le Balanced Scorecard : un outil de navigation stratégique pour les entreprises orientés clients*, livre blanc Comprendre Les Outils du Nouveau Management, _____, _____, PP: 3-8/Rohm Howard, Op Cit, P: 5.

محددة ومستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها¹، ويمكن تحديد رؤية ورسالة بنك البركة الجزائري كما يلي²:

- الرؤيا: يؤمن البنك بأن أي مجتمع يحتاج إلى نظام عادل ومنصف، يُكافئ على الجهد، ويساهم في التنمية.
- الرسالة: تتمثل رسالة البنك في مرافقة شركائه على درب النجاح، بفريق ملتزم باحترام مبادئ الشريعة الإسلامية، الكفيلة بضمان الممارسات الأخلاقية والعفة المالية؛
- القِيم: تنبني قِيم بنك البركة الجزائري على:
- الشراكة: تجمع موظفي البنك بعملائه روابط قوية تستند إلى معتقدات مشتركة تعد الضامن لعلاقات نقية وطويلة الأمد؛
- المثابرة: يملك البنك روح المثابرة المثالية، الكفيلة في آن واحد بتحقيق الأثر الحسن في حياة العملاء، وضمان المصلحة العامة للمجتمع؛
- الجوارية: تقدير البنك للمجتمع، واعتباره إياه محيط العمل، وواجب الاحترام الذي يكره لعملائه، هما ضابطا علاقات البنك الموسومة بالترحيب التلقائي النابع من القلب، والإصغاء والخدمة المتميزة؛
- الطمأنينة: تدار مصالح عملائه بأعلى معايير الأخلاقية، التي يعتبرها أداة إسهام لخلق مجتمع أفضل ينشر الخير فيما حوله؛ ويخلق لديهم الاطمئنان التام والثقة الكافية في نزاهة المعاملات ومطابقتها للشريعة؛
- المساهمة الاجتماعية: التزام البنك رفقة عملائه بالمعايير الأخلاقية أداة إسهام لخلق مجتمع أفضل، ينشر الخير فيما حوله، ويرنو إلى الطهر والصفاء.

(2) القيام بعملية التشخيص:

يتم في هذه الخطوة إجراء تشخيص إستراتيجي للبيئة التي يعيش فيها بنك البركة الجزائري، حيث نميز بين تشخيصين: التشخيص الداخلي ويخص البيئة الداخلية للبنك ويتم فيه تحديد نقاط القوة والضعف، والتشخيص الخارجي الذي يخص البيئة الخارجية ويتم فيه تحديد مختلف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه البنك، وبالتالي يمكن لبنك البركة أن يعتمد في تشخيصه لبيئته على نموذج SWOT³. هذه الخطوة تسمح للبنك بربط رؤيته وأساسياته بإستراتيجيته المعرفة والواضحة بدقة. حيث نميز حسب الباحث Blondeau Stéphane بين ثلاث استراتيجيات أساسية وهي⁴: الامتياز في المنتج (في حالتنا هذه المنتج هو خدمة يقدمها البنك)، الامتياز في السيرورات والامتياز في علاقة مع الزبون.

(3) بناء الأهداف الإستراتيجية العامة:

¹ الواحشي وردة، مرجع سبق ذكره، ص 234.

² الوثائق الداخلية للبنك.

³ SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

⁴ Blondeau Stéphane, Op cit, P:5.

وهي الخطوة التي تسعى فيها اللجنة المسؤولة عن بطاقة الأداء المتوازن إلى ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة وذلك لكل محور من المحاور الأربعة، هذه الأهداف تعد قاعدة لبناء الإستراتيجية العملية والأنشطة المحققة للأهداف المرجوة، إذن فبطاقة الأداء المتوازن تسمح بتحديد مختلف الأنشطة الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية¹.

أما على مستوى البنك، فبعد تحديد الغايات الإستراتيجية تقدم إلى مجلس الإدارة حتى يصادق عليها، مع العلم أن هذه الغايات تدور حول المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتساعد على تحقيق رؤية ورسالة بنك البركة الجزائري، تتمثل هذه الغايات في:

- ✓ F : رفع مستوى الأرباح وتدنية التكاليف؛
- ✓ C : توسيع الشبكة (5 وكالات في العام)؛
- ✓ P : تحسين فعالية العمليات (1 إلى 5 أيام)؛
- ✓ A : رفع مهنية وفعالية الموظفين.

حيث أن: F يمثل المحور المالي؛ C يمثل محور العملاء؛ P يمثل محور العمليات الداخلية؛ A يمثل محور التعلم التنظيمي.

من شأن هذه الأهداف الإستراتيجية أن تؤدي إلى رفع أداء بنك البركة الجزائري واحتلاله مكانة رائدة في السوق، وذلك من خلال كسب أكبر عدد من الزبائن وتحقيق أكبر عائد ممكن وإعادة استثماره فيما يخدم المجتمع، وحتى يتمكن البنك من تحقيق تلك الغايات، لا بد من تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الحاكمة ($KPIs$) التي من خلالها يمكن إيجاد مواطن الضعف والعمل على إصلاحها ونقاط القوة والعمل على تعزيزها.

(4) اختيار مؤشرات الأداء الحاكمة ($Key Performance Indicators$):

إن النجاح الذي حققته بطاقة الأداء المتوازن قد نتج أساسا عن التفاعل الداخلي بين مختلف محاورها والذي جعل منها أداة للريادة، هذا التفاعل الذي يترجم بالعلاقات من الشكل سبب-نتيجة والتي تربط هذه المحاور فتنشأ بذلك ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية، حيث توضح هذه الأخيرة الروابط بين كل عنصر من العناصر المكونة لسلسلة القيمة الموجودة في المؤسسة الأمر الذي يسمح بإلغاء كافة الأهداف التي لا تقدم قيمة مضافة للمؤسسة ولا تؤدي إلى تحقيق النتيجة النهائية المرجوة². أما بنك البركة الجزائري فيقوم على مستوى هذه الخطوة بصياغة مقاييس للتعرف على العلاقات سبب-نتيجة وإيجاد توازن فيما بينها، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع، وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية:

¹ Ibid, PP: 3-8/Rohm Howard, Op cit, PP: 5-10.

² Fressoz Pascal, Passer de la vision... aux résultats, axe de progress et création de valeur pour faciliter la définition, mise en œuvre et évaluation de politique publique le tableau de bord prospectif et sa méthodologie « Neufs étapes pour réussir », société française d'évaluation, Strasbourg, 2008, P: 10.

(أ) إعداد المقاييس والتعرف على العلاقات سبب-نتيجة وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة: يتم في هذه المرحلة إعداد مقاييس رئيسة وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد، وقد تم تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الحاكمة ضمن محاور البطاقة المقترحة تتمثل في:

الجدول رقم 01: مؤشرات الأداء الحاكمة وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن

<p>المحور المالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكاليف المعدات والأجهزة؛ - معدلات التعاملات البنكية في الشهر؛ - معدل التوظيف في الوكالات في الشهر؛ - معدل التوظيف في المديرية المركزية في الشهر 	<p>محور العملاء (المودع والشريك):</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد العملاء الجدد في الشهر؛ - معدلات التعاملات البنكية.
<p>محور المسارات (العمليات) الداخلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - معدل الخلل في نظام المعلومات الخاص بالشبكة في الشهر؛ - معدل الخلل في نظام المعلومات الخاص بالعمليات في الشهر؛ - معدل العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات في الشهر؛ - معدل أخطاء التدقيق الشرعي في الشهر؛ - معدل الغيابات في الشهر. 	<p>محور التعلم والنمو:</p> <ul style="list-style-type: none"> - معدل التدريب في الشهر؛ - معدل الأخطاء في العمليات في الشهر؛ - معدل التكوين الشرعي في الشهر؛ - معدل الشهادات الأكاديمية المحصلة في العام؛

بعد تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة تقوم بتوزيع هذه المؤشرات على مصادرها: من إعداد الباحثين العلاقات سبب-نتيجة بين مختلف هذه المؤشرات بهدف تشكيل الخريطة الإستراتيجية كخطوة لاحقة، بعد ذلك تقوم بجمع مختلف المؤشرات الخاصة بكل مديرية وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (01): المؤشرات الخاصة بمختلف مديريات البنك

مديرية الموارد البشرية	المديرية المالية والمحاسبية	مديرية الإعلام الآلي	مديرية التمويل
<ul style="list-style-type: none"> - معدل التدريب في الشهر؛ - معدل الشهادات الأكاديمية المحصلة في العام؛ - معدل التوظيف في الوكالات في الشهر؛ - معدل التوظيف في الإدارات المركزية في الشهر؛ - معدل الغيابات في الشهر؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل التدريب في الشهر؛ - مدة التكوين الشرعي في الشهر؛ - معدل الشهادات الأكاديمية المحصلة في 3 أشهر؛ - معدل العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات في الشهر؛ - تكاليف المعدات والأجهزة الخاصة بالوكالات في الشهر؛ - عدد العملاء الجدد في الشهر؛ - معدلات التعاملات البنكية في الشهر؛ - معدل التوظيف في الوكالات في الشهر؛ - معدل التوظيف في الإدارات المركزية في الشهر؛ - معدل الغيابات في الشهر؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل التدريب في الشهر؛ - معدل الأخطاء في العمليات في الشهر؛ - معدل الخلل في نظام المعلومات (العمليات) في الشهر؛ - معدل الخلل في نظام المعلومات (الشبكة) في الشهر؛ - معدل العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات في الشهر؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد العملاء الجدد في الشهر؛ - معدلات التعاملات البنكية في الشهر؛
لجنة الرقابة الشرعية	مديرية الموارد العامة	مديرية الشؤون القانونية	مديرية التسويق والتجارة

- عدد العملاء الجدد في الشهر؛ - معدل التعاملات البنكية.	- عدد العملاء الجدد في الشهر؛ - معدلات التعاملات البنكية في الشهر؛	- تكاليف المعدات والأجهزة الخاصة بالوكالات في الشهر؛ - معدل العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات؛ - معدل الخلل في العمليات؛ - معدل الخلل في نظام المعلومات الخاص بالشبكة.	- معدل التدريب في الشهر؛ - مدة التكوين الشرعي في الشهر؛ - معدلات التعاملات البنكية في الشهر؛ - معدل أخطاء التدقيق الشرعي في الشهر + (مجلس الإدارة) - معدل الأخطاء في العمليات؛
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين

يكمن التحدي الأكبر في إيجاد علاقات سبب-نتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة، ولذلك من المهم إعداد مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة ومن أجل ذلك قمنا بإعداد استبيانات وقمنا بتوزيعها على مختلف المديرية وقد أسفرت نتائجها على ما يلي:

جدول رقم 02: تفرغ نتائج الاستبيانات

المؤشر: نتيجة	المؤشر: سبب	%	المديرية الموجبة
معدل التدريب في الشهر	انخفاض معدل التعاملات البنكية	30%	الموارد البشرية
	طول مدة القيام بالعمليات البنكية	10%	
	وجود خلل في نظام المعلومات (العمليات)	10%	
	معدل الأخطاء في العمليات البنكية	10%	
معدل الأخطاء في العمليات البنكية	معدل الأخطاء في العمليات البنكية	أكثر من 50%	الرقابة الشرعية
	وجود خلل في نظام المعلومات (العمليات)	30%	
	زيادة عدد العملاء الجدد	10%	
	طول مدة القيام بالعمليات البنكية	20%	
معدل الأخطاء في العمليات البنكية	معدل الأخطاء في العمليات البنكية	20%	الإعلام الآلي
	انخفاض معدل التعاملات البنكية	10%	
	طول مدة القيام بالعمليات البنكية	50%	
	قبل الإعلان عن أي منتج جديد يتم تكوين مستخدم هذا المنتج	/	
وجود أخطاء في العمليات البنكية	وجود أخطاء في العمليات البنكية	10%	الموارد العامة
	وجود خلل في نظام المعلومات	40%	
	وجود أخطاء في العمليات البنكية	50%	
وجود خلل في نظام المعلومات	وجود خلل في نظام المعلومات	10%	التسويق والتجارة
	زيادة عدد العملاء الجدد	10%	
	وجود خلل في نظام المعلومات	10%	
معدل العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات في الشهر	انخفاض معدل التعاملات البنكية	30%	الإعلام الآلي
	سوء استخدام الموظفين للمعدات	40%	
	وجود خلل في نظام المعلومات (الشبكة)	30%	
	عدم اهتمام الموظفين بتكوين أنفسهم	30%	
وجود خلل في نظام المعلومات	وجود خلل في نظام المعلومات	30%	الموارد العامة
	وجود خلل في نظام المعلومات	30%	
	عدم اهتمام الموظفين بتكوين أنفسهم	30%	
	وجود خلل في نظام المعلومات	30%	

إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي

	%50 %20 %10 %10	نقص معدلات التدريب نقص التكوين الذاتي وجود خلل في نظام المعلومات قيام الموظفين بأخطاء في العمليات البنكية	
الموارد العامة	%10 %20 %10	معدلات التدريب قيام الموظفين بتكوينات خاصة العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات	تكاليف المعدات والأجهزة الخاصة بالوكالات في الشهر
الإعلام الآلي	%50 %50	وجود خلل في نظام المعلومات العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات	
الشؤون القانونية والمنازعات	%50 %30 %50	خصوصية العمل المصرفي الإسلامي جودة الخدمة الموقع التنافسي للبنك	عدد العملاء الجدد في الشهر
التمويل والعلاقات	أكثر من %50 أكثر من %50 %50	خصوصية العمل المصرفي الإسلامي جودة الخدمة الموقع التنافسي للبنك	
الموارد البشرية	%40 %10 %30/%20 %10 %10 %10	نقص التدريب قيام الموظفين بأخطاء في العمليات البنكية إهمال التكوين الذاتي خلل في نظام المعلومات (الشبكة) وجود عطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات زيادة معدلات التعاملات البنكية	معدل الخلل في نظام المعلومات (العمليات) في الشهر
الإعلام الآلي	%30/%20 %10 %30 %50 %20 %40 %10	وجود خلل في نظام المعلومات (الشبكة) وجود عطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات انخفاض معدلات التدريب قيام الموظفين بأخطاء في العمليات نقص التكوين الذاتي عدم اهتمام الموظفين بتكوين أنفسهم زيادة معدلات التعاملات البنكية	
الموارد البشرية	%30 %50 %40 %40 %10	ارتفاع معدل التعاملات البنكية نقص معدل التدريب وجود خلل في نظام المعلومات (العمليات) عدم التكوين الذاتي عدم صيانة نظام المعلومات	معدل الأخطاء في العمليات (ارتكاب الأخطاء)
الرقابة الشرعية	أكثر من %50 %10 أكثر من %50 %50	ارتفاع معدلات التعاملات البنكية وجود خلل في نظام المعلومات (العمليات) نقص معدل التدريب عدم اهتمام الموظفين بتكوين أنفسهم	
الإعلام الآلي	%50 %10 %10	نقص معدل التدريب ارتفاع معدل التعاملات البنكية وجود خلل في نظام المعلومات (العمليات)	
الرقابة الشرعية	أكثر من %50 أكثر من %50 /	وجود أخطاء في العمليات البنكية وجود أخطاء في التدقيق الشرعي عند استحداث منتج جديد	نسبة التكوين الشرعي في الشهر
الموارد البشرية	%10	ارتفاع معدلات التعاملات البنكية	

إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي

	20%	وجود أخطاء في التدقيق الشرعي	
	20%	وجود أخطاء في العمليات البنكية	
التمويل والعلاقات	10%	زيادة معدلات التدريب	زيادة معدلات التعاملات البنكية
	50%	قيام الموظفين بتكوينات خاصة	
	20%	تساهل لجنة التدقيق الشرعي	
	50%	عدم قيام الموظفين بأخطاء في العمليات	
	50%	انخفاض الوقت المستغرق في العمليات	
	20%	عدم وجود خلل في نظام المعلومات	
	أكثر من 50%	زيادة عدد العملاء	
الرقابة الشرعية	أكثر من 50%	زيادة معدلات التدريب	زيادة معدلات التعاملات البنكية
	30%	قيام الموظفين بتكوينات خاصة	
	30%	إحاطة الموظفين بمجمل الأحكام الشرعية للمعاملات الإسلامية	
	50%	عدم قيام الموظفين بأخطاء في العمليات	
	20%	انخفاض الوقت المستغرق في العمليات البنكية	
	20%	عدم وجود اختلالات في نظام المعلومات	
	20%	زيادة عدد العملاء	

المصدر: من إعداد الباحثين

جدول رقم 03: تفرغ نتائج الاستبيانات (تابع)

المؤشر	النتيجة
معدلات التعاملات البنكية	غير محددة (لم يتم الإجابة عنها)
معدل أخطاء التدقيق الشرعي	منخفض؛ نادرا ما يكون أو منعدم تقريبا
معدل التوظيف في الوكالات في الشهر	منخفض
معدل التوظيف في الإدارات المركزية في الشهر	منخفض
معدل الخلل في نظام المعلومات (العمليات) في الشهر	منخفض نسبيا (موارد بشرية) (10%)
	أحيانا (الإعلام الآلي)
معدل الغياب في الشهر	منخفض (موارد بشرية) (حدود 10%)
نسبة التكوين الشرعي في الشهر	ساعتين (2سا) في الأسبوع

المصدر: من إعداد الباحثين

جدول رقم 04: الملاحظات المستخلصة من الاستبيانات

إجابة المديرين							الملاحظة
الموارد البشرية	الإعلام الآلي	الموارد العامة	الرقابة الشرعية	العلاقات والتمويل	التسويق والتجارة	الشؤون القانونية والمنازعات	
/	نعم	لا	نعم	/	لا	/	مناقشة أي جديد في البنك بإشراك جميع مستويات البنك
لا	لا	/	/	/	/	/	عقد مقابلات مع العملاء من أجل التغذية العكسية
نعم	/	/	/	/	/	/	تدريب وتكوين الموظفين
10%	40%	0%	20%	/	10%	/	معدل التكوين الذاتي
أكثر من 50%	أكثر من 50%	/	/	/	/	/	تسريح الموظفين الذين تتكرر أخطاؤهم بصفة دائمة

إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي

/	/	/	%30	/	/	%10	معدل ارتكاب الموظفين للأخطاء
/	/	/	/	/	جيد	%20	معدل صيانة نظام المعلومات (العمليات)
/	/	/	/	/	/	%10	معدل تغيب العمال
/	/	/	/	/	%30	%10	يزيد الخلل في نظام المعلومات المتعلق بالعمليات في تكاليف البنك بحدود
/	لا	/	نعم	لا	نعم	نعم	يتيح العمل في البنك فرص التقدم والترقية
/	نعم	/	/	لا	لا	نعم	يتم تكوين الموظفين كلما حصل أي تغيير في البنك
/	/	/	/	/	%50	%50	يُخَفِّضُ التدريب من معدل ارتكاب الموظفين للأخطاء بـ
/	نعم	/	نعم	لا	نعم	/	يتلقى الموظفون التكوين كلما تطلب الأمر ذلك
/	/	/	/	أحيانا	نادرا	/	وجود خلل في نظام المعلومات الخاص بالعمليات
/	/	/	/	/	/	%30	معدل العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات
/	/	/	/	%40	%30	/	يزيد العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات في تكاليف البنك بحدود
/	/	/	/	معقولة	معقولة	/	تكاليف أجهزة الإعلام الآلي والمعدات
/	/	/	/	%20	/	/	يزيد الخلل في نظام المعلومات في تكاليف معدات الإعلام الآلي والأجهزة
/	مرة في الشهر	/	مرة في الشهر	/	/	/	يتم تكوين الموظفين
/	/	%10	/	/	/	/	معدل زيادة التعاملات البنكية في الشهر
/	/	/	متوسط	/	/	/	عدد عملاء البنك
%20	/	%10	/	/	/	/	معدل زيادة عدد العملاء الجدد في الشهر
/	/	%10	/	/	/	/	يرفع زيادة عدد العملاء من معدل التعاملات البنكية

المصدر: من إعداد الباحثين

تجدر الإشارة إلى أن الإجابة على الاستبيانات لم تكن دقيقة وبالتالي تعتبر النتائج المحصلة تقديرية، وقد تم ترتيب المؤشرات على شكل مصفوفة حتى تتمكن من استخلاص العلاقات سبب-نتيجة بين هذه المؤشرات وهي طريقة بسيطة وواضحة لاستخلاص هذه العلاقات، مع العلم أنه توجد طرق أخرى لاستخلاصها:

جدول رقم 05: مصفوفة تحديد العلاقات سبب-نتيجة

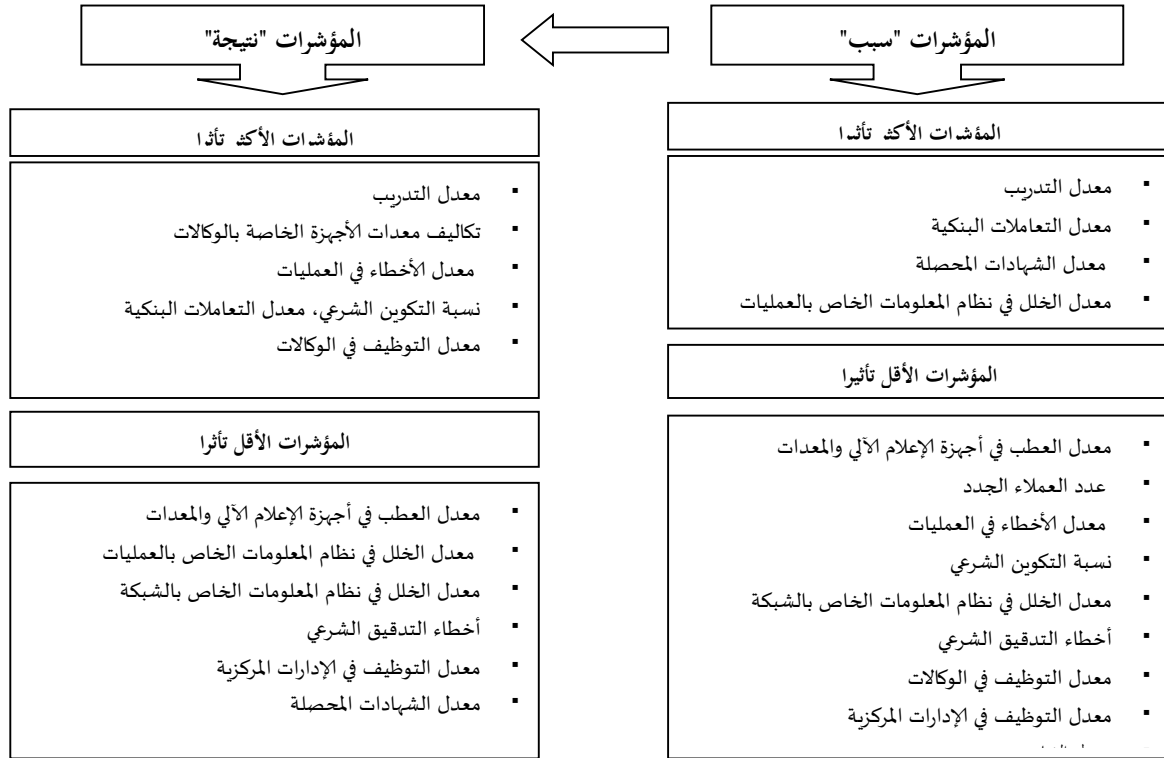
معدل الشهادات المحصلة في	معدل الغياب	معدل التوظيف في الإدارات المركزية	معدل التوظيف في الوكالات	أخطاء التدقيق الشرعي	معدل الخلل في نظام المعلومات الخاصة بالشبكة	معدل التعاملات البنكية	نسبة التكوين الشرعي	معدل الأخطاء في العمليات	معدل الخلل في نظام المعلومات الخاصة بالعمليات	عدد العملاء الجدد	تكاليف معدات الأجهزة الخاصة بالوكالات	معدل العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات	معدل التدريب	النتيجة	السبب
X		X	X		X		X	X	X	X	X	X		معدل التدريب	
						X			X		X			معدل العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات	

												تكاليف معدات الأجهزة الخاصة بالوكالات
			X			X					X	عدد العملاء الجدد
			X		X	X		X			X	معدل الخلل في نظام المعلومات الخاصة بالعمليات
			X			X	X				X	معدل الأخطاء في العمليات
X				X				X				نسبة التكوين الشرعي
			X	X			X	X	X		X	معدل التعاملات البنكية
						X		X	X		X	معدل الخلل في نظام المعلومات الخاصة بالشبكة
						X	X	X				أخطاء التدقيق الشرعي
		X				X	X				X	معدل التوظيف في الوكالات
						X	X				X	معدل التوظيف في الإدارات المركزية
			X			X						معدل الغياب
		X	X				X	X	X		X	معدل الشهادات المحصلة

المصدر: من إعداد الباحثين

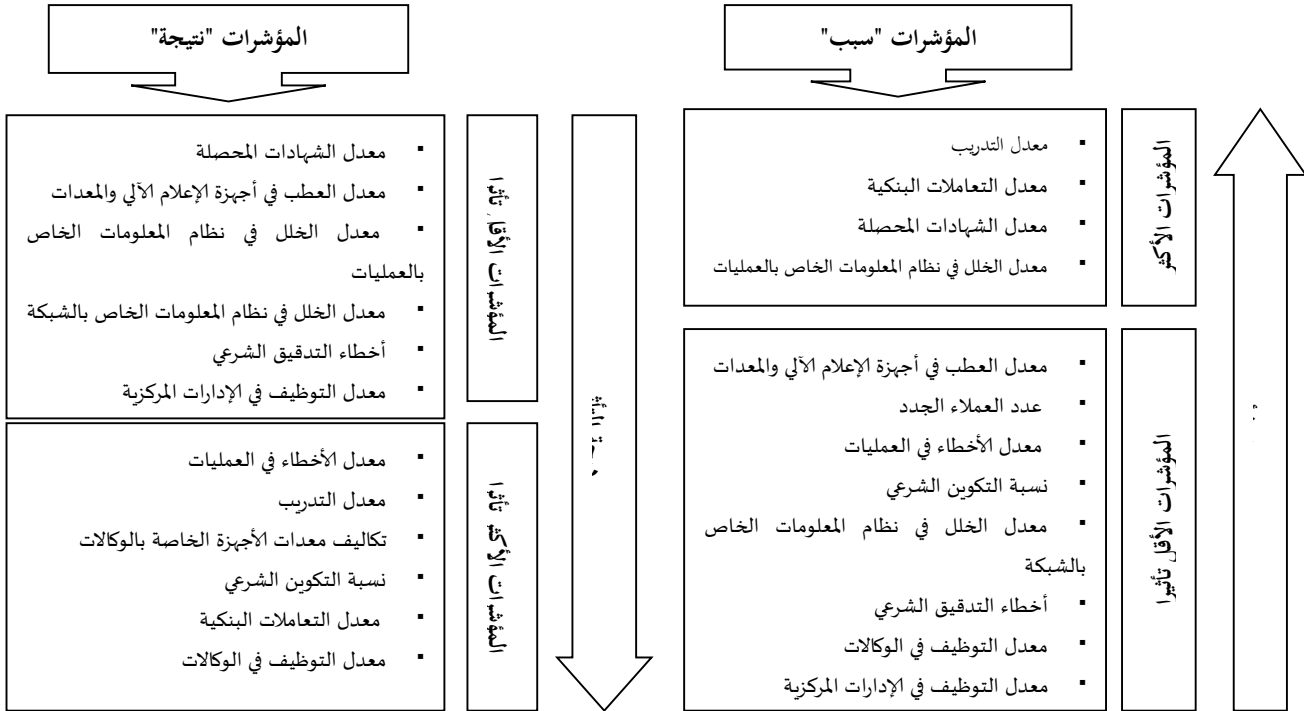
انطلاقاً من تحليل هذه المصفوفة نقوم بتقسيم المؤشرات إلى أربع فئات: فئتين عبارة عن مؤشرات "سبب" تمثل الأولى المؤشرات الأكثر تأثيراً والثانية المؤشرات الأقل تأثيراً، أما الفئتين الأخريين فتعبر عن المؤشرات "أثر" أو "نتيجة"، تمثل الأولى المؤشرات الأكثر تأثيراً والثانية الأقل تأثيراً وهي مبينة في الشكل الموالي:

شكل رقم 02: ترتيب المؤشرات حسب درجة التأثير والتأثر



صياغة المقاييس الشاملة: بعد الانتهاء من المراحل السابقة، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين، ولتسهيل التنفيذ يجب إطلاع كل فرد في المنظمة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس، ويفضل أن يعرض على المشاركين المذكرات والأوراق التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس، ومن أجل ذلك نقوم بإعادة ترتيب هذه المؤشرات بحيث يكون ترتيب الأثر عكسياً كما بينه الشكل الموالي:

شكل رقم 03: الترتيب العكسي للمؤشرات حسب درجة التأثير والتأثر



المصدر: من إعداد الباحثين

عندما يتم تقديم هذا الترتيب لمتخذ القرار فإنه سيعرف ويميز بين المؤشرات التي يجب أن يولمها اهتماماً أكثر لدى تغييرها ويتخذ بشأنها القرارات المناسبة ولتوضيح ذلك نورد المثال الموالي:

نأخذ على سبيل المثال معدل التدريب في الشهر من جهة والذي يعتبر أكثر المؤشرات تأثيراً، ومعدل الأخطاء في العمليات في الشهر الذي يعتبر الأكثر تأثيراً، فإذا ارتفع معدل التدريب بنسبة 10% مثلاً وانخفض معدل ارتكاب الموظفين للأخطاء بنسبة 5% فقط ومن جهة أخرى معدل الخلل في نظام المعلومات منخفض ولا يمكن أن يكون سبباً في ارتكاب الأخطاء، فهذا يعني أن التدريب غير مجد، وبالتالي سيقوم باستدعاء الأطراف المعنية لمناقشة الأمر وإذا وجد أنه لا يوجد هناك إشكال في عملية التدريب فهذا يعني أن عدم انخفاض معدل ارتكاب الأخطاء يعود إلى سبب آخر، قد يكون نسبة التكوين الشرعي، وهذا أيضاً يستلزم تحليل طبيعة الأخطاء المرتكبة فإذا كانت عبارة عن أخطاء شرعية فأكيد أن المشكل مرتبط بمعدل التكوين الشرعي، وهكذا الأمر بالنسبة للمؤشرات الأخرى.

قد يقول قائل لدى قراءته لهذا المثال أن هذه العلاقات مازالت مهمة وأنه يصعب تحديد السبب المباشر في حدوث الخلل، إلا أن الإبهام يزول عندما يكون أمام متخذ القرار كل النسب الممثلة للمؤشرات الأكثر تأثيراً والأكثر تأثيراً فهو بذلك سيعلم أي المؤشرات هي السبب المباشر في حدوث الخلل أو الانحراف عن النتيجة والهدف المرغوب.

(5) إعداد الخريطة الإستراتيجية:

بعد تحديد مختلف المؤشرات والعلاقات السببية بينها تمكنا من رسم خريطة إستراتيجية ممثلة لمختلف هذه العلاقات وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: الخريطة الإستراتيجية المقترحة لبنك البركة الجزائري



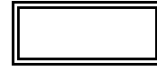
المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المعطيات السابقة

حيث أن:

تمثل المؤشرات الأكثر تأثيرا



تمثل المؤشرات الأكثر تأثيرا



قمنا في هذا الشكل باقتراح خريطة إستراتيجية لبنك البركة الجزائري من أجل توضيح المؤشرات الأكثر تأثيرا والأكثر تأثيرا، مع تخصيص المؤشرات المتعلقة بكل محور من المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لبنك البركة الجزائري، ونلاحظ أن معدلات التعاملات البنكية يعتبر مؤشرا هاما وحساسا لمتخذ القرار في بنك البركة، إذ أنه يعتبر، في نفس الوقت، مؤشرا ذو تأثير وتأثير كبيرين، وبالتالي أي تغير فيه يعتبر ذو دلالة كبيرة.

بعد الانتهاء من المراحل السابقة تأتي مرحلة تحديد وتطوير خطة العمل التي سيتم إتباعها من أجل الوصول إلى تحقيق الغايات الإستراتيجية المحددة ومن ثم الرؤية والرسالة.

6) تطوير خطة العمل وتحديد الأهداف العملية:

حيث يتم خلالها تحديد مختلف المبادرات والتي تعتبر المفتاح الفعلي الذي يساعد على التنفيذ وضمان أن الإستراتيجية المعتمدة ناجحة، كما تلخص هذه المبادرات مختلف الأنشطة المساعدة في عملية التنفيذ والتي يمكن أن تقود المسؤول إلى إنجاز عمله بالشكل المطلوب¹.

قائمة المبادرات وجب أن تؤدي إلى سلسلة مسارات تقوم أساساً على معايير محددة بدقة كالموارد المكتسبة، التأثيرات المحتملة على الإستراتيجية والوقت اللازم لها.

إذن، في هذه المرحلة يتم نقل الغايات الإستراتيجية إلى المستوى العملي وذلك من خلال ترجمتها إلى أهداف عملية، ولتسهيل ذلك يمكن اعتماد توجهات إستراتيجية بحيث يتم تحديد مجموعة التوجهات الخاصة بكل غاية، وذلك حتى تساعد المسؤول عن مراقبة عملية التنفيذ على متابعة الغايات ومدى تحققها، كما ينبغي تحديد التوجهات الإستراتيجية انطلاقاً من النتائج التي يتوصل إليها البنك من تشخيص بيئته الداخلية والخارجية، فلا يمكن اختيار توجه يتجاوز إمكانيات وقدرات البنك أو توجه لا يأخذ بعين الاعتبار الفرص أو التهديدات التي تواجهه، ولتوضيح ذلك نقدم فيما يلي توجهات إستراتيجية تخص الغايات الإستراتيجية لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن وذلك على النحو الموالي:

شكل رقم 05: التوجهات الإستراتيجية المساعدة على متابعة الغايات الإستراتيجية للمحور المالي ومحور العملاء

الغايات الإستراتيجية: C توسيع الشبكة	الغايات الإستراتيجية: F رفع نسبة الأرباح وتقليل التكاليف
التوجهات الإستراتيجية: <ul style="list-style-type: none"> ➤ رفع معدل التوظيف في الوكالات؛ ➤ رفع معدل التوظيف في الإدارات المركزية؛ ➤ تدنية معدل الخلل في نظام المعلومات؛ ➤ تدنية تكاليف المعدات والأجهزة. 	التوجهات الإستراتيجية: <ul style="list-style-type: none"> ➤ استقطاب عملاء جدد؛ ➤ رفع معدلات التعاملات البنكية.

المصدر: من إعداد الباحثين

شكل رقم 06: التوجهات الإستراتيجية المساعدة على متابعة الغايات الإستراتيجية لمحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو

الغايات الإستراتيجية: A رفع مهنية وفعالية الموظفين	الغايات الإستراتيجية: P تحسين فعالية العمليات البنكية
التوجهات الإستراتيجية: <ul style="list-style-type: none"> ➤ رفع معدل التدريب في الشهر؛ ➤ تدنية معدل الأخطاء في العمليات؛ ➤ رفع مدة التكوين الشرعي؛ ➤ زيادة معدل الشهادات المحصلة. ➤ معدل التوظيف في الوكالات 	التوجهات الإستراتيجية: <ul style="list-style-type: none"> ➤ تدنية معدل الخلل في نظام المعلومات؛ ➤ تدنية معدل العطب في أجهزة الإعلام الآلي والمعدات؛ ➤ تدنية معدل أخطاء التدقيق الشرعي؛ ➤ تدنية معدل الغياب.

يظهر مما سبق أن تحقيق البنك لغاياته الإستراتيجية مرتبط بأمور عدة اختصرت في مجموعة من التوجهات الإستراتيجية والتي تم بيانها في الأشكال السابقة يبقى الآن تقدير المدة الواجب تحقيق الهدف فيها والجهة المسؤولة عن متابعة كل هدف وسنأخذ كمثال بطاقة الأهداف العملية للمحور المالي ونفس الأمر بالنسبة للمحاور الأخرى:

شكل رقم 07: بطاقة الأهداف العملية للمحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن

الغاية الإستراتيجية				
رفع نسبة الأرباح وتقليل التكاليف				
الأهداف العملية	ثلاثة أشهر	سنة أشهر	سنة	المسؤول المعني
F1 استقطاب عملاء جدد				مديرية التسويق
F2 رفع معدلات التعاملات البنكية				الوكالات
F3 إعداد الميزانيات في أجالها المحددة				مراقبة التسيير

المصدر: من إعداد الباحثين

يمكن لبنك البركة الجزائري أن يعتمد بطاقات عملية يحدد فيها الأهداف العملية الخاصة بكل غاية إستراتيجية، مع توضيح التوجه الإستراتيجي الذي يتحقق بتحقيق تلك الأهداف، وحتى تكون هذه البطاقة عملية أكثر يتم تقدير المدة الواجب لتحقيق الهدف فيها وتحديد الجهة المسؤولة عن متابعة كل هدف، وهذا ما سيسمح بالمساءلة في حالة التأخر في الإنجاز.

(7) تألية بطاقة الأداء المتوازن:

ثم بعد ذلك تأتي مرحلة تألية بطاقة الأداء المتوازن التي تهدف إلى تسهيل نقل المعلومات الخاصة بأداء المنظمة والمحددة في الخطوات السابقة إلى كافة المستويات وتحويلها إلى نظام معلومات يعتمد على سرعة المعالجة والتماشي مع عنصر الملاءمة في الزمن كما يمكن الاعتماد عليها في استخلاص المعارف الكامنة وتصحيح الانحرافات الممكن حصولها، ومن الضروري أن تتابع المنظمة بصورة متواصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق ذلك يجب الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات، ومن المهم أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنظمة وجوانبها اليومية، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية، كما تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن تتضمن المقاييس المختارة، ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى، إمكانية استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر، ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما

¹ Cardoso Elsa, Trigueiros Maria José and Narciso Patricia, A Balanced Scorecard Approach for Strategy and Quality- driven Universities, 11th International Conference of European University Information Systems (EUNIS 2005) – Leadership and Strategy in a Cyber- Infrastructure World, Manchester, June 2005, P:3.

يصبح المقياس جزءا ديناميكيا عاملا من الحياة اليومية للمنظمة، ويستلزم عمل المقياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة.

IV. خاتمة:

يحاول بنك البركة الجزائري البحث عن الوسائل والأدوات المناسبة لمواجهة المنافسة الشديدة والمتصاعدة في عالم اليوم فقام بتبني مشروع الذكاء الإستراتيجي (BI) الذي هو قيد الإنشاء، ويمكن في إطار هذا المشروع تطبيق أي وسيلة أو طريقة يمكن أن تساعد في ذلك، فهو موجه لمتخذي القرار، وباعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن من ضمن تلك الأدوات لأنها تحدث توافقا بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التنفيذي، وتسهل تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات والسياسات العامة، فقد كانت مدرجة في أرضية هذا المشروع، إلا أن البنك لم ينته فعليا من تطبيقها نظرا لتعقدها واستغراقها وقتا طويلا في التطبيق، فهي مازالت قيد الإنجاز، ونظرا للسرية المهنية لم تتمكن من الإطلاع على حيثيات إعدادها، وبالتالي حاولنا إعداد بطاقة أداء متوازن جديدة تعبر عن أربع إستراتيجيات هي رفع مستوى الأرباح وتدنية التكاليف، توسيع الشبكة، تحسين فعالية العمليات، ورفع مهنية وفعالية الموظفين، وقمنا بإتباع مجموعة من الخطوات التي من شأنها أن توصل الإستراتيجيات الموضوعية إلى مرحلة تأليتها.

نشير فقط إلى أن تطبيق البطاقة ليس مجرد مشروع يعد وحسب، إنما لا بد أن تكون هناك متابعة بحيث لا بد من عقد اجتماعات دورية لدراسة مدى توافق الأهداف العملية والغايات الإستراتيجية، التوافق بين تلك الأهداف والغايات الإستراتيجية، التوافق بين الأهداف العملية ومخططات الأفعال المترجمة إليها، وكذلك التوافق بين مخططات الأفعال والمؤشرات المعتمدة في المقياس حتى يضمن الرصف بين الغايات الإستراتيجية وهذه المؤشرات، كما لا بد من عقد اجتماع مخصص لترتيب الأهداف العملية حسب الأولوية وحسب الغاية النهائية للبنك والذي يتم فيه تحديد مختلف الموازنات المالية الخاصة بكل قرار على حدى، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوردتها في التالي:

- ✓ هناك تطور كبير في النظرة إلى أداء منظمات الأعمال، فبعد أن كان الاهتمام منصبا على المؤشرات المالية في تقييم الأداء أصبح هناك توجه إلى الجوانب غير المالية في هذه العملية؛
- ✓ ينتج عن التطبيق الجيد لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، قرارات صحيحة تكون عاملا مساعدا للإدارة في اتخاذ قرارات كثيرة وحاسمة، توجه منظمات الأعمال نحو الأداء المطلوب والغاية المرجوة؛
- ✓ هناك ضرورة ملحة لتكييف نموذج الأداء المتوازن، في مجال اختبار متغيرات القرار ومؤشرات الأداء، مع الأهداف التمويلية والتنموية والأخلاقية للبنوك الإسلامية، إذ لا بد من سيورة عملياتها الداخلية ومتطلبات زبائنها مع مقتضيات الشريعة الإسلامية؛
- ✓ تتضمن مقاييس الأداء في البنوك الإسلامية (إضافة إلى الأبعاد والمكونات التقليدية لمقاييس الأداء) أبعادا ومكونات إضافية تنبع من الشريعة الإسلامية وبالتالي يعاني تطبيق نظام تقييم الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية من بعض القصور، نظرا لطبيعة العمل في هذه البنوك؛

- ✓ يمكن تكييف بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية من خلال إضافة بعد يجسد الخلفية الفكرية والعقدية، سواء كان ذلك على شكل محور كامل أو على شكل مؤشرات أداء حاكمة (KPIs)؛
 - ✓ تتضمن عملية تطوير بطاقة الأداء المتوازن: جميع المستويات الإدارية وجميع الأفراد في المنظمة، وبالتالي قد يصل مدى التطوير الزمني وفق بعض الدراسات إلى ثلاثين شهرا، وهذا ما حال دون إمكانية تنفيذ البطاقة المعدة من أجل اختبار فعاليتها؛
 - ✓ يصعب جدا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وانتظار النتيجة المرجوة منها بنك البركة الجزائري نظرا لنقص الشفافية الذي لا يمكن بدونها النجاح في الحصول على النتائج التي يمكن أن يتيحها هذا الأسلوب.
- التوصيات:** وتبعًا للنتائج السابقة نتقدم بالتوصيات الآتية:
- ✓ الاهتمام بدراسة القرارات الإستراتيجية لدى البنوك الإسلامية والسعي الحديث إلى تطوير إستراتيجياتها الكلية وفق الأساليب الحديثة، مع إعادة بناء هذه الأساليب لتتوافق مع الطبيعة الخاصة بعمل البنوك الإسلامية وعدم تعارضها مع أحكام الشريعة الإسلامية.
 - ✓ على بنك البركة الجزائري أن يهتم بالأبحاث والدراسات المرتبطة بهذا المجال وإن تطلب الأمر إنشاء خلايا بحثية داخله، من أجل مسايرة التطورات السريعة التي يشهدها القطاع المصرفي عبر العالم، سواء في التكنولوجيا المتطورة لأداء الخدمات، أو في النظريات الحديثة لتسيير البنوك، أو في المعايير العالمية المستجدة للتنظيم المحاسبي ولتقييم الأداء، وذلك بعد جعلها ملائمة مع أحكام الشريعة الإسلامية بالتنسيق مع الهيئات الشرعية؛
 - ✓ على بنك البركة أن يولي أهمية كبرى للعملاء، وذلك بالقيام بحملات تثقيفية دائمة للعاملين لديها لتوضيح العلاقة بين البنك الإسلامي والعملاء، وبالتالي لا بد من العناية بزيادة كفاءة وفاعلية الاتصال لدى البنك
 - ✓ تشجيع التكوين والتدريب لدى عمال بنك البركة الجزائري بمنح علاوات مثلا على كل شهادة إضافية يتم الحصول عليها، والعمل على تكوينهم على فترات دورية، ذلك أن معدل التدريب ومعدل الشهادات المحصلة عبارة عن مؤشر أداء في غاية الأهمية في البنك بحيث يعتبر سببا في العديد من مؤشرات الأداء الحاكمة لديه.

V. قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

- (1) الواحشي وردة. محاولة بناء نظام متوازن لتعزيز الأداء المالي في البنوك الإسلامية -دراسة تطبيقية على بنك البركة الجزائري- أطروحة دكتوراه مقدمة لجامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، الجزائر، غير منشورة.
- (2) الوثائق الداخلية لبنك البركة الجزائري.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 3) Bessire Dominique, Définir la performance, Comptabilité Contrôle Audit, tome 5,volume 2, Septembre 1999.
- 4) Blondeau Stéphane, Le Balanced Scorecard : un outil de navigation stratégique pour les entreprises orientés clients, livre blanc Comprendre Les Outils du Nouveau Management, _____, _____, PP : 3-8/ Rohm Howard, Developing and using Balanced Scorecard performance systems, perform magazine, volume 2, Issue 2, 2002, P : 5.
- 5) Cardoso Elsa, Trigueiros Maria José and Narciso Patricia, A Balanced Scorecard Approach for Strategy and Quality- driven Universities, 11th International Conference of European University Information Systems (EUNIS 2005) – Leadership and Strategy in a Cyber- Infrastructure World, Manchester, June 2005.
- 6) Debbi Ali, La mesure de la performance dans les Mairies dimension et indicateur, Working Paper, Ville Management, Decembre 2005.
- 7) Fressoz Pascal, Passer de la vision... aux resultants, axe de progress et création de valeur pour faciliter la définition, mise en oeuvre et évaluation de politique publique le tableau de bord prospectif et sa méthodologie « Neufs étapes pour reussir », société française d'évaluation, Strasbourg, 2008.
- 8) Géraud Françoise, Olivier Saulpic, Naulleau Gérard, Delmond Marie-Hélène et Bescos Pierre-Laurent, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Galino, Paris, 2002.
- 9) Kaplan Robert et Norton David, Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance, Harvard Business Review, n° 9-19139, Janvier- Février 1992, in : _____, les systèmes de mesure de la performance, édition d'Organisation, Paris, 1999.
- 10) Kaplan Robert et Norton David, Le tableau de bord prospectif pilotage stratégique : les 4 axes du succès, édition d'Organisation, Paris, 1999.
- 11) Lorino Philippe, Le Balanced Scorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique, XXII congrès de l'AFC, France, 2001.
- 12) Rohm Howard, Developing and using Balanced Scorecard performance systems, perform magazine, volume 2, Issue 2, 2002.

Digital Marketing Basics for Modern business

"أسلوب التسويق الحديث لتنظيم الأعمال في ظل ثورة المعرفة والمعلوماتية"

Prof. Karim Belkaci /University Of Algiers3/ Algeria.

Dr. Sana Rouabhia/ University Of Algiers3/ Algeria.

1. Introduction:

In recent years, many steps have been taken so that digital marketing does not no more focus only and exclusively on consumers but also tries to bring different audiences to organizations.

This new approach was defined by the American Marketing Association as an activity and processes, set by institutions for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large.

The Internet boom for business organizations and the daily life of different audiences brought about a deep transformation of marketing and communication, concerning tools and strategies.

Although initially business organizations understood the Internet as a new channel to increase their presence, they soon started looking for ways to maximize its different platforms and services. At present, online digital marketing is an essential part of operational marketing from the point of view of becoming, in themselves, a specific marketing line: digital marketing.

In any case, to make the best of all these possibilities, business organizations must ensure that their Internet presence or their presence on their different 2.0 channels follows a strategy with concrete goals, in line with their brand or corporate image. Being on the Web without proper planning can not only mean a lost opportunity in terms of resources and potential, but also it can indeed have a negative impact on the business organization, as the audience, their needs and perceptions regarding the business organization are unknown.

This study is an attempt to shed new light on clarifying the most important digital marketing basics, to serve the modern business, and to ensure their profit, continuity and sustainability. This paper exposes the meaning of digital marketing, its importance and suitable strategy that should be followed by modern business. The rest of this paper is organised as follows: a presentation of the study aims, questions and method employed, then we establish the theoretical framework for this study, we review the literature on

different steps of executing digital marketing by modern business organisations ending with exploring the using of digital marketing strategy by Nike's company as case study.

2. Research methodology:

Technological changes have always been at the core of business, in other words, there is always a necessity for business advancing. In western countries for example, the multinational business organisations witness a great mutation in marketing field due to what digital ear impose. Therefore, it uses a different platform such us web site and social media to communicate with its customers and stakeholders in one side, and employ big data bases to study the market environment and manage the client relationship in another side.

Our point of departure here is that there is a need to consider the role of digital marketing as useful instrument for modern business organisation. The raison behind the study of this topic is to answer these questions:

1. What is digital marketing? And how to employ its strategy by modern business organisations?
2. Do the digital marketing ensure the success of a great multinational business organisation?

Opting for expository fundamental research analysis (Chinelo Igwenagu, 2016, p 8) as an interdisciplinary field, this study has exposed the existing information and normally leads to "review –type reports and articles ect". It involves reading widely on a field of digital marketing, comparing and contrasting, analysing and synthesizing all points of view and developing new insights. so, our study goal is more to satisfy intellectual curiosity, than using the research findings for any immediate practical application

3. From traditional marketing to digital marketing:

In The Third Wave, Toffler predicted the demarketisation of postindustrial societies. Three decades later, the end of marketing is still not in sight, even though, as Kotler (Kotler Phillip,1986, 513) already suggested, marketing had to rethink its foundations to adapt to Third Wave societies and individuals.

In 1999, Schutz and Holbrook (Teresa Piñeiro-Otero and Xabier Martínez-Rolán, 2016,37) referred to the tragedy of the commons to stress the low efficiency of market strategies due to overuse and reiteration of strategies and tools. In the last decade of the twentieth century, organisations were forced to

use more resources to reach dwindling audiences. Consumer resistance to marketing actions highlighted a deep crisis.

This context of communicational saturation in which an increasing number of brands compete for the attention and loyalty of audiences forced traditional marketing perspectives and concepts to change. During this process, the most relevant change was the power shift from marketers to consumers.

The consumer perspective has been present in the definition of marketing since the 1960s even if it was only in recent decades that it took centre stage in any marketing strategy. This approach has led to the incorporation of aspects such as consumer satisfaction, market orientation or consumer value in marketing management (Rust RT, Lemon KN, Zeithaml VA, 2004, 125).

However, many marketers still think in terms of product, place, promotion and price, [McCarthy's variables or 4Ps model], which does not leave any role to consumers. This production-focused marketing paradigm was later challenged by Lauterborn's user-centred models. The 4Ps of the marketing mix yield to the 4Cs that turn product into customer solution, price into cost to the customer, place into convenience and promotion into communication. This is a new perspective for operational marketing that will be of special relevance for the online world. (Teresa Piñeiro-Otero and Xabier Martínez-Rolán, 2016, 38)

In recent years, further steps have been taken—marketing does not only focus exclusively on consumers but also tries to bring different audiences to organisations. This new approach was defined by the American Marketing Association as an activity, set of institutions and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large (American Marketing Association, 2013).

The Internet boom for organisations and the daily life of different audiences brought about a deep transformation of marketing, its tools and strategies. Although initially organisations understood the Internet as a new channel to increase their presence, they soon started looking for ways to maximise its different platforms and services. At present, online marketing communications are an essential part of operational marketing from the point of view of becoming, in themselves, a specific marketing line: digital marketing.

E-marketing or digital marketing is a set of marketing activities of an organisation released via digital channels such as (Web site, e-mail, social media, mobile, connected TV...). (François SCHEID Renaud VAILLANT Grégoire DE MONTAIGU, 2012, P13)

Digital marketing can be defined also as the process of planning, and implementation of price scale fixing, communication, distribution of an idea, product or service that allows to create exchanges through digital technologies in coherence with individual or organisational objectives. The implementation of digital marketing technics is for acquiring new customers or improving the real customers relationship management. (Grégory Bressolles, 2016, p9)

So digital marketing integrates with traditional marketing tools in a multichannel marketing strategy.

Now, digital marketing modifies the traditional one in two ways: first one by improving the effectiveness and efficiency of traditional marketing functions, the second one, that the marketing digital strategies transform the marketing strategies. It allows the appearance of new business model that add values to customer and/or decrease the profit's company.

4. Modern business organisation in Digital era:

There are a number of ways modern business organisation can use digital marketing to benefit their marketing efforts. The use of digital marketing in the digital era not only allows for business organisations to market their products and services but also allows for online customer support through 24/7 services to make customer feel supported and valued. The use of social media interaction allows business organisations to receive both positive and negative feedback from their customers as well as determining what media platforms work well for them and has become an increased advantage for business organisations. It is now common for consumers to post feedback online through social media sources, blogs and websites feedback on their experience with a product or brand. It has become increasingly popular for businesses to utilize and encourage these conversations through their social media channels to have direct contact with the customers and manage the feedback they receive appropriately. Word of mouth communications and peer-to-peer dialogue often have a greater effect on customers, since they are not sent directly from the company and are therefore not planned. Customers are more likely to trust other customers' experiences. It is increasingly advantageous for companies to utilize social media platforms to connect with their customers and create these dialogues and discussions. The potential reach of social

media is indicated by the fact that in 2015(Ibrahim M. Rihan, 2021), each month the Facebook app had more than 126 million average unique users and YouTube had over 97 million average unique users.

Moreover, digital space helps modern business to be well known and aware when purchasing the following opportunities: (AT Jones · 2011, p10, 13)

1- **Ease of access:** A key objective is engaging digital marketing customers and allowing them to interact with the brand through servicing and delivery of digital media. Information is easy to access at a fast rate through the use of digital communications. Users with access to the Internet can use many digital mediums, such as Facebook, YouTube, Forums, and Email etc

This interactive nature allows consumers create conversation in which the targeted audience is able to ask questions about the brand and get familiar with it which traditional forms of Marketing may not offer.

2- **Competitive advantage:** By using Internet platforms, businesses can create competitive advantage through various means. To reach the maximum potential of digital marketing, firms use social media as its main tool to create a channel of information. Through this a business can create a system in which they are able to pinpoint behavioral patterns of clients and feedback on their needs.

Effective use of digital marketing can result in relatively lowered costs in relation to traditional means of marketing; Lowered external service costs, advertising costs, promotion costs, processing costs, interface design costs and control costs.

3- **Effectiveness:** Since social media use can enhance the knowledge of the brand and thus decrease the uncertainty, it is possible that people with high uncertainty avoidance, such as the French, will particularly appreciate the high social media interaction with an anthropomorphized brand.” Moreover digital platform provides an ease to the brand and its customers to interact directly and exchange their motives virtually.

5. **Steps of executing digital marketing strategy :**

Why do you need a digital marketing strategy? The simple answer: because without it you'll miss opportunities and lose business. Formulating a digital marketing strategy will help you to make informed decisions about your foray into the digital marketing arena and ensure that your efforts are focused on the elements of digital marketing that are most relevant to your business. (Damian Ryan & Calvin Jones, 2009,p19)It's a crucial first step towards understanding how the constantly evolving digital marketplace relates to you and how it affects the relationship between your business or brand and your customers and prospects.

Once you've decided that you do, in fact, need to pursue some form of digital marketing, the next step is actually to sit down and define your strategy, These are the components that will form the foundation of your digital marketing strategy formulated by Damian Ryan & Calvin Jones (2009 p23.24):

1- Know your business: Is your business ready to embrace digital marketing? Are your products or services suited to online promotion? Do you have the right technology, skills and infrastructure in place? How will digital marketing fit into your existing business processes, do those processes need to change, and are you and your staff ready to accommodate those changes?

2- Know the competition: Who are your main competitors in the digital marketplace? Are they the same as your offline competitors? What are they doing right (emulate them), what are they doing wrong (learn from them), and so on.

3- Know your customers: Who are your customers and what do they want from you? Are you going to be servicing the same customer base online, or are you fishing for business from a completely new demographic? How do the customers you're targeting use digital technology, and how can you harness that knowledge to engage in a productive and ongoing relationship with them?

4- Know what you want to achieve: ? Setting clear, measurable and achievable goals is a key part of your digital marketing strategy. Are you looking to generate online sales, create a source of targeted sales leads, improve your brand awareness among online communities.

5- Know how you're doing: The beauty of digital marketing is that, compared to many forms of advertising, results are so much more measurable. You can track everything that happens online and compare your progress against predefined goals and key performance indicators (KPIs).

A digital marketing strategy includes an integrative plan of how your business organisation will use social media, search engines, emails, and content to promote your business. And how getting results fast, and surefire long-term strategies that will push your brand to the next level. Here is the exact digital marketing strategy that will help you to get good awareness, best e-reputation and triple your sales:

First: create website and manage your SEO

Having a quality website is critical to success in the online world. After all, your website should be at the centre of your online presence. If we are to liken your online presence to hosting an event, having a good website is like finding the right location for your event. Despite all of your planning the success of an event

can all come down to location, location, location. The right venue can make a good event even better and a bad venue can make an otherwise well planned event fail. If you already have a website, you should start by taking a moment and really looking at it. As you look at it, ask yourself some key questions. Does my website serve the purpose I originally planned for it? Does it convey what the purpose of my business is? Whom do I want to visit my online business? Am I providing content that those types of visitors want? What is my website really being used for? These are all essential questions to ask yourself about your website in order to make sure that it is user-centered and effective. Generally speaking, the end result of all of your work on social media, search results, and online ads is to get customers and potential customers to your website. That is because, ideally speaking, your website is where your potential customers can be converted into the real deal and where current customers can find what they are looking for. If you don't have a website, we encourage you to use the following steps to help your website be exactly what your customers — both current and future — are looking for. However, we also encourage you to make sure that you are not spending all of your budget on a website that nobody can find. Hold some budget back for marketing your site. (Netmark's 2016 Guide, P 3,4)

Step 1: Have Good Hosting: what does a hosting site do? In short, it keeps your website up and running, meaning that your site cannot survive and thrive without them. The hosting platforms mentioned above have different strengths and weaknesses. You need to do some research to determine which hosting service is right for you. Going back to our event analogy; strong hosting for your website is in direct correlation to the environment, location, and resources of a venue. Picking a hosting platform with the right resources for your business will set the stage for your website and business in the digital realm. Using a good venue — i.e. hosting service — makes all the difference for your guests. In a business situation, the hosting platform will take care of essentials like file storage, email hosting, server space, databases and more. They provide these types of resources so that you don't have to provide them yourself.

Step 2: Choose an Effective URL: A URL is basically a global address for specific documents, pages, or other resources on the World Wide Web. Put more simply, your URL is what is commonly referred to as your website address and people use it to locate your site. Following these tips will help you create an effective URL:

✓ **Make it Relevant** Your URL should represent either your company name or what visitors will find on your website. It is common practice to use your company name with no spaces followed by a domain

name like .com or .org. However, there are times when it makes more sense to have a URL that is related to what you do instead.

✓ **Keep it Short and Simple** There are a lot of good reasons to keep your URL short and simple. Of course, short is relative but you need to make sure that your URL is short and simple enough to be typed without difficulty. Long and/or difficult addresses can cause problems for users and introduce opportunities for typos to land people in the wrong place.

✓ **Make it Effective** Your URL will be present in many different locations. In order for it to be effective, you'll need to think about how your URL will be used on your social media platforms, on other websites, and even on signs and other physical assets.

✓ **Keep the User in Mind** In short, you need to keep the user in mind when creating and branding your URL. When your URL is memorable and easy to type, people are more likely to visit your website directly because strong URLs make it easy for users to get to your site.

Step 3: Build a Strong, Effective Website: As we already mentioned, a strong, effective website should be at the center of your online presence. All of your social media outreach, search engine results and online advertising should be geared toward directing qualified traffic to your site so that you can sell your products or services. In order to accomplish this, your website needs to be built on a strong foundation — on a strong Content Management System (CMS). Some of the best and most commonly used CMSs are WordPress* , Wix* and Joomla* . Finding the right CMS for your website is the key to effectively managing your time while still having a great website. Even if you know how to code, manually coding your website can drain a large amount of time and energy that could be directed more effectively elsewhere in your business. One of the main benefits of these CMSs is that they do most of the background coding and programming for you. Some additional ways that a good CMS can help you include:

- ✓ **Pre-Designed Themes:** A pre-designed theme is essentially a template that can be used with a specific CMS to build a strong, attractive website more quickly. Some of these themes are available for free, but most range in price from \$50 to upward of \$100 depending on the developer and the features that are included in the theme.
- ✓ **CMS Plugins:** Most CMSs offer a variety of plugins that can be used to help you create landing pages, slideshows, and more. Most of the plugins are quick and easy to install, but you may need to take some time to learn exactly how to use the plugins to your advantage

- ✓ **E-Commerce and Back Office Options** If your website needs to have ecommerce functionality or any other back office options, you'll want to make sure that you choose a CMS that is designed to support these functions. This will allow your website to function correctly without having to spend a lot of time on custom coding.

Step 4: Create Useful Content: Once you have the right hosting platform, a solid URL, and a strong website to send your users to, it's time to fill it up with content. If we go back to our event analogy, content correlates to the drinks, appetizers, entrées, and desserts that you serve in order to satisfy your guests once they are at your venue. But you may be asking yourself, what is content? To put it simply, content is information that you present in order to help your clients and prospective clients. Content comes in a wide variety of forms from onpage text to infographics and videos. This section is not intended to be a comprehensive look at content marketing, but it should help you understand the basic idea. In our experience, content should be used to strategically funnel your website visitors toward the actions you want them to take. To this end, we suggest creating a variety of content that fits into different sections of what we call the content funnel. Each piece of content should be designed to help your website visitors in some way. The main portions of the content funnel — and the ways you can help your visitors — are to:

- Inform
- Instruct
- Solve
- Sell.

So, we will detail the content funnel in the last digital strategy.

The Website should be accessible and visible in search engine for all customers who navigate in web space. For that, Search Engine Optimization has been the lifeblood of being found through search engine searches. No, SEO or Search engine optimization consists of two processes. The first is getting a website configured so a search engine like Google can index it correctly and the second is making sure your website is in the top search results when someone Googles your products or brand names.

Your home page is just the starting point for what will probably be a very multi-layered and multifaceted website. As such, it is important to look at every page your site contains to ensure a cohesive,

streamlined design that works well with search engines as well as customers. Keep the following in mind:
(AARON MATTHEW WALL, 2017, p11)

- Use text-based navigation.
- If you use graphic navigation, use descriptive alt text for your image links, and link to your primary pages from every page of your site using footer text links.
- Use descriptive/keyword-rich breadcrumb navigation to help search engines understand the structure of your site. e.g., home page link(use keywords in it) > level 1 > level 2 > page I am on
- Use a site map to help search engines spider through your site.
- Whenever possible, use descriptive text when linking between pages of your site.
- Link to other resources that improve your user's experience. If you reference research and trusted sources within your content, readers will think of your content as information, rather than simply being sales-oriented.
- Deep link to relate articles and content from within the active content section of your page copy.
- If you want your site to convert, assume many site visitors will ignore the global navigation. Actively guide people toward conversion from within the active content area of your website. This website, <http://www.AndyHagans.com>, does an excellent job of this.
- Use CSS to improve the look and feel of your pages. Put it in an external file.

Second: implementation of E-mailing marketing

E-mail marketing is a fusion of marketing savvy and imaginative copy. In its simplest form, it's an e-mail sent to a customer list that usually contains a sales pitch and a 'call to action'. This could be as simple as encouraging the customer to click on a web link embedded in the e-mail. Some examples of e-mail marketing campaigns are: (Demain Rayan & Calving jones, 2009, p134)

- ✓ a hotel promoting a special summer discount;
- ✓ a recruitment company informing business clients about a free seminar;
- ✓ a gadget store offering a money-off code to be used at its online checkout;

✓ a fitness centre offering members a special printout voucher that entitles the bearer to bring a friend along for free;

✓ a beverage company encouraging people to download a game that integrates into the user's Facebook or MySpace profile.

You can also use e-mail when you don't have anything specific to market, as a mechanism to maintain consumer engagement, strengthen your brand and add credibility to your business. In fact, even in the Web 2.0 world of blogs, social networks and RSS feeds, e-mail newsletters are still incredibly popular and offer a very effective way to get your brand out in front of your list of prospects on a regular basis. Examples might include:

✓ an accountancy firm keeping in touch with its clients by informing them about changes in tax legislation;

✓ a weekly newsletter from a public relations company that contains interesting snippets of industry news and web links to longer articles;

✓ a daily digest or breaking-news alert from an online newspaper;

✓ a young-adult book publisher using e-mail marketing to promote free and exclusive screensavers, ring tones and wallpapers to its young readers.

The Types of Emails You'll Use in Email Marketing There are three types of emails that you'll rely on as an email marketer. (Ultimate guide to digital marketing, p140)

- Transactional – to provide customer service.
- Relational – to engage subscribers and nurture relationship with them.
- Promotional – for generating sales

Third: social media and customer relationship

Social Media Marketing As any event planner knows, word of mouth advertising can be invaluable. This has also been historically true for businesses. Good word of mouth can bring in new potential customers and bad word of mouth can scare them away. But do you realize just how much social media has added breadth and volume to word of mouth? Online reviews and social media conversations can make or break a business faster than almost anything else.

In spite of — or maybe because of — this, many business owners feel that using social media for their business is daunting and confusing. Well, you can start posting what “feels right,” or you can learn how to post in strategic ways that will help you engage your audience. The best Social Media Marketing (SMM) is driven by a clear purpose. SMM strategists can help you set clear campaign objectives that lead to the best results in the shortest amount of time and following a few best practices can really improve your social media presence. (Netmark’s 2016,p6.)

➤ **Best SMM Practices:**

✓ Create a Great Resource:

- Complete your profile for your chosen platforms and make sure that they are set for public access.
- Provide useful, relevant information to those who follow your profile.
- Post regularly and use up-to-date photos and content.

✓ Prepare Your Site for Social Sharing:

- Make it as easy as you can for others to share the content on your website.
- Embed social sharing buttons on every page of your site and blog.
- Suggest to those accessing your content that they may want to share it with others.

✓ Engage Your Audience:

- Post exclusive content and run exclusive promotions on different social sites so that those who follow you on more than one platform don’t see the same things in different places.
- Don’t just talk about your company – maintain appx. 80% lifestyle/industry content to 20% company content in your postings.
- Don’t spam your customers – spread out your posts to increase their visibility.

✓ Listen Carefully:

- Respond quickly to questions, comments, and concerns – within a few minutes, not hours or days. • Have someone available around the clock.
- Always be polite, courteous, and professional in your interactions.

➤ **Social Media Platforms :**

The six Social Media platforms that businesses most frequently use are Facebook* , Google+* , LinkedIn* , Pinterest* , Twitter* , and YouTube.* While this is true now, it can always change due to the volatile nature of Social Media. Each of these platforms offers different strengths and abilities to the businesses that uses them. For example, Twitter can be a great way to directly interact with current and potential clients who have questions, but Pinterest is generally better for sharing information about goods or services that lend themselves to visual advertising.

Using some or all of these major social media platforms is a good idea, but you might want to consider if there is any benefit to using social media platforms that are less mainstream. For example, sites like Periscope* , Snapchat* , Instagram* , Tumblr* , StumbleUpon* , CafeMom* , DeviantArt* , and Flickr* all have good sized followings but aren't as broad in their reach as the more mainstream platforms. In SMM, sometimes it's okay to think niche because targeting your social media presence to where your target customers are already engaged can work great. Nevertheless, it's important to never use more social platforms than you can reasonably keep updated and engaging. Overextending yourself can be just as bad as not having a social media presence at all.

In addition, the social media marketing depends in his successful on SEA (search engine advertising) the term is also commonly used to refer to paid advertising on social platforms like Facebook, YouTube, Google+ and Pinterest; on many websites; in many apps and throughout the digital world.

Fourth: Using Mobile applications

A mobile application is a software used on mobile device. Application stores offer different kinds of applications, such as games, entertainment or applications with information. Often the mobile applications are lighter software than the ones used on computers or other devices; therefore applications usually offer one function, e.g. music service or location service. Mobile applications use the functions that the device offers, such as location, camera and contacts to offer better services for the user. (Camilla Koljonen :2016,7)

Applications marketing has the same goal than marketing, to attract and to maintain customers. and Digital marketing is often used for applications marketing, because the app itself is in the digital world, and also because it offers less expensive options than traditional marketing.

There are a lot of mobile app marketing: determining your target audience, defining the ways to reach them and contact them, analysing their behaviour in your app to improve their experience, etc. Long story short,

your goal is to increase the number of your app's downloads and, ultimately, of loyal users, who might then recommend your app to others. **Loyal users are the foundation of your product's success.** Now Let's go through each stage successively: (sona Dabaghyan,2022)

1. **Awareness stage:** This is the prelaunch stage when the main focus is on building awareness and visibility of your brand business organisation. At this point, you will already need clear brand messaging and positioning — the who, when, why, where, and how of your brand's identity. Having these points defined will help you connect with potential customers on a deeper level — where you're offering them actual value and meaningful relationships.
2. **Acquisition stage:** In this stage, the focus is on gaining users for your app and generating installations using a number of different marketing strategies. The acquisition stage is a **continual process that requires regular refinement and follow-up.** It's important to have your downloads skyrocket, especially in the first week of launch. This will ensure a high ranking in app stores. So, the most important creative strategies in this stage are: Paid ads, App store optimisation and so on.
3. **Retention stage:** As difficult as it is, acquiring users is not enough. You need to retain them, keep them engaged in your app, and turn them into loyal customers. Running your retention campaigns together with your acquisition campaigns will ensure active engagement from the onset. Retention should be based on communication, push notification and seamless users experience.

Fifth: Inbound Marketing strategy

inbound marketing is about drawing people to your company naturally and organically. As opposed to traditional marketing methods of buying attention through advertisements, cold calling, and distributing flyers, inbound marketing focuses on earning your audience's interest. This is achieved through the creation of quality content through mediums such as blog posts, whitepapers, SEO, social media marketing, podcasts, videos, and other valuable content that will attract your target audience.

The 4 stages of the inbound marketing methodology are 'Attract', 'Convert', 'Close', and 'Delight' as the following: (Maya Kelly& Sara Kvarfordt, 2019)

1. **Attract:** As with most budding relationships, the first requirement is attraction. As a business, your goal is to attract individuals who you have a realistic potential of becoming valued customers. These individuals are called buyer personas. All your inbound marketing actions should be taken with them in mind. They are the lifeblood of your business.

Attracting your buyer personas requires a focused inbound marketing strategy that starts with quality content creation. This content needs to not only draw your persona's in, but compel them to transition to the next step of the conversion process.

2. Convert: Once you have successfully attracted visitors to your site by following the above guidelines, the next step is to convert them into marketing qualified leads (MQLs). In order to nurture an MQL you will need to obtain their contact information. Contact information is currency to the inbound marketer. The challenge is going about obtaining it. Traditionally when you want something, you need to give something in return. The same rules apply to the inbound marketer seeking contact information from targeted consumers. You need to offer something of value to your buyer persona for them to be willing to provide you with their contact details. This "something of value" comes in the form of content, which includes whitepapers, eBooks, webinars, reports, and any other educational material that your audience would find valuable.

3. Close: The next step in the inbound marketing methodology is closing your leads and turning them into happy customers. Because your goal here is consumer focused, this process is typically a joint sales and marketing effort. Your leads should be sales qualified and at the point in the purchases funnel where they are ready to invest in your products or service. There are a few tools that will help you push your leads that last little bit to becoming customers.

These are three steps of inbound approach to online marketing, these will undoubtedly give your company or business organisation a competitive advantage.

Sixth: Growth Hacking

The term "growth hacking" has only been around since 2010 and is credited to an article by Sean Ellis on the blog Startup Marketing (startup-marketing.com) entitled, "Find a Growth Hacker for Your Startup." (Robert Peters, 2014.7). and **Growth hacking** is used to describe a set of innovative, creative, and usually low-cost strategies that companies use to grow their customer base.

Anyone in your organization can be a growth hacker if they focus on innovative ways of achieving the company's objectives, expanding the customer base, and reaching top results.

growth hacking is all about taking advantage of opportunities, but this doesn't mean there's no strategy behind it. To measure key growth drivers, growth hackers often rely on the 6-step **AAARRR funnel**,

aka **Pirate Funnel**. This framework was designed to help startups identify where they should optimize their marketing and sales efforts.

AAARRR acronym stands for **A**wareness, **A**cquisition, **A**ctivation, **R**evenue, **R**etention, and **R**eferral.

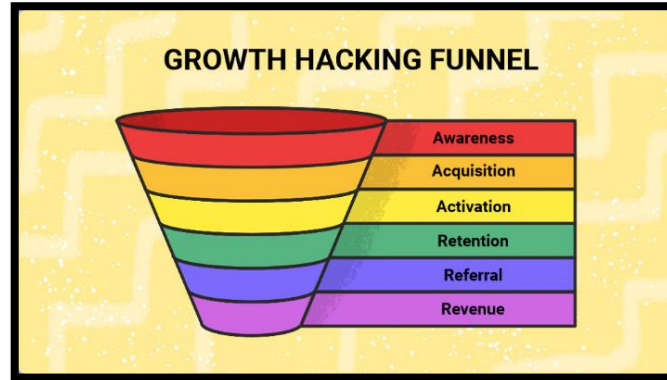


Figure: AAARRR Funnel process

Source: Robert Peters, 2014. Growth hacking techniques, disruptive technology. p7

To build your growth hacking strategy following these steps to see how well your business is doing and what you can optimize at each stage: (Natalie Sydorenko. 13 April, 2022)

Stage 1. Awareness:

Basically, you start with a brand-building aspect.

The first thing to track and consider for your growth hacking is how people become aware of your brand. The goal of this stage is to think of new ways of introducing your company and attracting more customers.

Consider how many people visit your website and how much time they spend on specific web pages. Whenever you get a new user, try to learn how they found out about you. For example, you can do it in your welcome email by including a multiple-choice question. Was it email, social media, or SEO?

Stage 2. Acquisition:

Here, the goal is to determine how people **become your leads**.

You need to understand how well your ads, SEO and other marketing channels are performing. Track impressions, website traffic, visit-to-lead conversion rate, and how long it takes on average for a person to click through.

What channel brings the highest volume of users? What is the quality of these leads?

Think more about your content, as content marketing is still one of the most powerful tools to acquire new customers. Brainstorm fresh ideas of how to deliver content or invite an influencer to help you spread the word of exclusiveness about the product or service your company offers.

Stage 3. Activation:

Also called “Happy First Visit,” this stage presupposes you track the number of people who **stick around** after first visiting your website. This can be the number of people who signed up for your email list, use your app, or read your blog.

Find ways to optimize conversions.

For instance, if your opt-in form contains too many lines, think about removing one field to speed up and simplify the process for your subscribers. This can be a credit card field that most leads avoid, especially when signing up for a free trial. Or, even better, allow them to sign up using an already-existing account, e.g., on Google?

Stage 4. Retention:

Retention is probably the most difficult yet highly important stage, as it costs **5X** less money to keep existing customers than to acquire new ones.

To improve customer retention, try different methods and find the one that works best for you: send regular email alerts for new products or events, do time-limited sales, and create special loyalty programs.

Stage 5. Referral

At this stage, you should think about how you’ll make your customers brand ambassadors who will tell their friends and colleagues about your company and product. You can expect at least 16% more in profits from referred customers — a great reason to work out your referral program!

You can start with something typical like asking your happy customers to invite their friends and get a discount or extra features. In fact, this is how Dropbox became as successful as it is now. They offered extra storage space for any friend invited and increased their signups by 60% in no time!

Stage 6. Revenue:

This is the number one metric for measuring growth in your company. It shows how much money is left after extracting all the customer acquisition costs (CAC).

You can compare CAC to LTV (customer lifetime value) to understand what needs to be optimized to increase revenue and keep moving forward.

To improve this ratio, estimate how your product pricing aligns with the target customer, deliver a great customer experience, and look at the whole funnel to find out what stage needs the special focus of your growth hacking team.

By identifying problems at each stage of the AAARRR funnel, you'll be able to come up with innovative solutions.

Seventh: Product market fit

According to feinleib (2012) every start up should be related to finding a product market fit. Product market fit is a state when: customer are willing to pay for the offering, there is an economically viable way to acquiring customers, and a large enough market to sustain their business (Thoring&Mueller,2011). The main challenge stat ups faced is to find product market fit before they run out of sources. (Victor Gothensten &Axel Hellstrom 2017.10)

Product/Market fit is the delivery of a product or serve that perfectly satisfies the need of a given user segment and thus creates a loyal and passionate user base.

You can create product-market fit in lots of different ways. You can adapt your core product to new markets, identify a strong market demand, repurpose or reorganize old ideas, go to where the market is, or even create an entirely new service.

It's important to remember that fit is not binary. Product-market fit doesn't look the same from business to business, customer retention curves are also different. However, there are some established processes you can follow to help you achieve it while developing a minimum viable product prototype. There are six steps for a lean product process: (Mailchimp 2022)

1. Determine your target customer: Who do you think will buy your offering? How will it meet their needs? You might not know exactly who your target customer is at first, but you can find out through market

research. And by using that research to create customer personas, which are fictional versions of those real people, you can envision your target customer and create stuff for them.

2. Identify underserved customer needs: It's hard to sell product or service in a market full of existing solutions that people are already happy with. A better option is to find what they're *unhappy* with. What pain does your target customer have? How can you help them solve it?

3. Define your value proposition: How will your product meet your customers need than any of the alternatives currently available? Will it offer better quality? A more affordable price? More exciting packaging? New services?

4. Specify your Minimum Viable Product (MVP): feature set. Identify the minimum features you want to include on your first product rollout. Keep it simple and doable.

5. Create your MVP prototype: Don't worry about actually creating your full concept—instead, just create a bare-bones product. You can iterate on that after you get customer feedback.

6. Test your MVP with customers: Show your product to a select group of your potential customers. Get feedback from customers. Let them learn about it and try it out for themselves. Ask them what they like about it and what they don't. What would they prefer to see instead? Stay open and flexible to feedback so you can revise your idea to accurately fit your customers' wants and needs.

After following these steps, you should have a pretty good idea of how the market will react to your product. Before launching, make sure to implement any important customer feedback. You may want to change certain features of your MVP, consider a new target market, or even redefine your value proposition.

6. Case study about Digital Marketing strategy of Nike as multinational business organisation

In sports, 25% of fans regularly use Facebook or Twitter to follow their favourite team or player. And they react instantly, thus moving from the stage of a simple spectator to that of an actor.

Nike has understood this and intends to give a voice to its audience. Its Digital and Innovation Director Jesse Stollak said in an interview with the Mashable site: "Our goal is to connect with the consumer where he is. And this, by delivering the right message to the right person at the right time, by encouraging our fans to participate and interact with us in a spontaneous and direct way". (Gabriel Dabi-Schwebel,2020)

Digital Marketing helped Nike company to increase its turnover. Concretely, this means that Nike makes quarter of its 22.5\$ billion in sales in the first six months of its fiscal year, online. While Puma's annual turnover should cross 6 billion euro this year, Nike in six-month releases 5 billion euros only in digital.

Social media have become distinct places to allow brands to deliver value around their products, and to position them closer to consumers and thus encourage their commitment. The American company Nike has created a Facebook page for each category of its sports products such as Nike Football, Nike Basketball, Nike Running, etc. The content is updated regularly, and photos and videos of sports news, celebrities, motivational quotes and workout ideas are posted multiple times a day. In addition to creating Twitter pages with conversational content responding to the daily tweets of its customers, in addition to a dedicated Nike Women page on Pinterest that regularly publishes photos of its products worn by bloggers, or professional photos reflecting a specific lifestyle inspired by Nike, and behind each photo is a link to the company's website.

1. Nike has relied on the following criteria in selecting social media:

A- Facebook: the target is young people, the activity: sports products, the culture of the organization: creativity and innovation in sports clothing and equipment, the goal: to increase customer loyalty, the content: pictures and videos of exercises, news of sports celebrities and so on.

B- Twitter: Content: responding to comments and inquiries, Objective: Renewing the relationship with customers

C- Pinterest: Target: Women with an interest in sports culture, Target: Women's interests in sports and the renewal of their lifestyle

2. The themes developed by Nike in its digital content are: company products (cloths, shoes, sports equipment), events (sports news), testimonials and endorsement (customer experience, blogging clothing and Nike lifestyle), quotes (motivational quotes), free offers (ideas of sport exercises)..

3. The Algorithms social media programming rules used by Nike are: regularity of publication, novelty, proximity to audience, personalisation (Facebook posts), novelty (sports news and celebrity news), original place of content (Pinterest: professional photos, answering daily questions (tweets)).

7. Conclusion:

In an attempt to reach the stakeholders and mostly customers in webspaces in digital era, many great multinational business companies witness a mutation from traditional management to digital one, and rather in the marketing field by adopting the digital marketing approach.

A digital marketing approach includes an integrative plan of how your business will use social media, search engines, emails, and content to promote your business. Therefore, the business companies that used a digital marketing could kill two birds with one stone. It means to reach their real target audience and to minimise their costs of marketing activities, for instance Facebook ads are 3x cheaper and more targeted than television, print, and radio ads, and There are over 3.5 billion searches on Google every day. Traffic from Google is more likely to convert than any other form of advertising. Also Email is the #1 communication channel. 91% of consumers check their email on a daily basis. For every \$1 spent, email marketing generates \$38 in ROI.

Content is king. Companies that publish blogs on a regular basis see 4x more traffic than websites that do not produce content. In fact, the average cost-per-sale drops 80% after consistent digital marketing activities. If you want to grow faster and grow smarter, you need an effective digital marketing strategy.

The purpose of this study was to explain how modern business companies use digital marketing approach to boost its brand and product or service by focusing accurately on some strategies and tools which are revealed above, in short modern business organisations should create website and manage their SEO at the beginning, then to implement E-mailing marketing to reach their potential/real customers by sending offers in different form such as newsletter. Also, it's undeniable to use social media and customer relationship management in their several page or channel where they create a post and managing brand image.

The digital marketing approach need in some case to use Mobile applications according to the target and the business organisations objectives, without forgetting the Growth Hacking tool and Product market fit technique which should be in algin with Inbound Marketing strategy.

Then; we have chosen Nokia multinational company as model; in order to reveal the most digital marketing parameter led to its success. On the light of research findings, this paper provides some recommendations that could foster learner autonomy which include:

1. Most small businesses must train and manage their employees in different new digital professions such as web master, community manager, digital management, web curator, traffic manager, Growth Hacker, UX manager and so on.
2. To learn more about how we can help you implement your digital marketing strategy, in order to ensure the right mutation process from traditional marketing to digital one in the main to adopt the digital management culture correctly.
3. Emphasis on satisfaction of customer and how to be beyond his expectation regularly, indeed what call the customer era, where we should think about optimising the customer and user experience.
4. Modern or small business should seek after what will happen in the business arena by using watch strategy in cyberspace. Therefore to conserve and sustain their e-reputation brand and to maintain the best relationship with their stakeholders.

References:

- 1) Aaron, Matthew Wall. (2017). Search Engine Optimization Book, <https://freelibraryofficial.blogspot.com>, consulted on 20.04.2022,
- 2) AT Jones .(2011). Internet marketing a highly practical guide to every aspect of internet marketing, <https://open.uct.ac.za/handle/11427/4154>, consulted on 13.05.2022.
- 3) Camilla, Koljonen. (2016). MARKETING PLAN FOR A MOBILE APPLICATION Marketing research and a plan for a mobile application of a startup company, Thesis Business Information Technology, Oulu University of Applied Sciences, <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115326/ThesisCamillaKoljonen.pdf?sequence=1> consulted on 27.05.2022.
- 4) Damian, Ryan & Calvin, Jones. (2009). Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation, Kogan page edition, London and Philadelphia, United states & USA.
- 5) François, SCHEID Renaud VAILLANT Grégoire DE MONTAIGU . (2012). Le marketing digital Développer sa stratégie à l'ère numérique, Edition Groupe Eyrolles, Paris.
- 6) Gabriel Dabi-Schwebel. (Aug,22 2020). How Nike beat the competition when it comes to Social Media. <https://www.1min30.com/social-media-marketing/comment-nike-a-battu-la-concurrence-en-matiere-de-social-media-2-26127>.
- 7) Grégory, Bressolles. (2016). Le marketing digital(2^{eme} Ed, Ed Dunod, Paris

- 8) Ibrahim, M. Rihan .(2021). Digital Marketing [Digital_Marketing_Definition_History_Str.pdf.](#), consulted on 31.03.2022, <https://www.coursehero.com/file/45049222/Digital-Marketing-Definition-History-Strpdf/>
- 9) Mailchimp .(2022). What Is Product-Market Fit?, consulted on 10.03. 2022, <https://mailchimp.com/resources/product-market-fit/>
- 10) Maya, Kelly& Sara, Kvarfordt. (2019). The beginner's Guide to inbound marketing, poweredbysearch, consulted 12.04. 2022, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/260102/The%20beginnersinboundfial.pdf>,
- 11) Natalie Sydorenko. (13 April, 2022). What is Growth Hacking: definition, strategies, examples, tools. Consulted on 27.05.2022, <https://snov.io/glossary/growth-hacking/>.
- 12) Netmark's. (2016). Guide, The 6 Fundamentals of Digital Marketing e-book, Consulted on 12.10.2021. <https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/Netmarks-2016-Guide-to-Digital-Marketing.pdf>.
- 13) Robert, Peters .(2014). Growth hacking techniques, disruptive technology, <https://www.pdfdrive.com/growth-hacking-techniques-disruptive-technology-how-40-companies-made-it-big-online-growth-hacker-marketing-strategy-e194407942.html>. Consulted on 28.25.2022
- 14) Sona, Dabaghyan .(Marsh 11th 2022). A complete guide to mobile app marketing, <https://www.smashingmagazine.com/2022/03/guide-mobile-app-marketing/> consulted 27.05.2022.
- 15) Teresa, Piñeiro-Otero & Xabier ,Martínez-Rolán .(2016). Understanding Digital Marketing— Basics and Actions, from MBA theory and application of business and management principles, Carolina machado & J. Paulo Davim editor, Springer edition, Switzerland. E-book, <http://www.investigobiblioteca.uvigo.es/xmlui/bitstream/handle/11093/395/2016%20%20Understa%20nding%20Digital%20Marketing%E2%80%94Basics%20and%20Actions%20.pdf?sequence=1>
- 16) Ultimate guide to digital marketing, consulted on 12.03.2022, <https://www.digitalmarketer.com/digital-marketing/assets/pdf/ultimate-guide-to-digital-marketing.pdf>
- 17) Victor, Gothensten &Axel, Hellstrom . (2017). Finding product market fit: how to software start ups approach product market fit? University of Gothenburg, school of business economic and law, masters thesis, https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/53020/1/gupea_2077_53020_1.pdf

المحور الإقتصادي

"دور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول إلى الاقتصاد الرقمي في فلسطين"

"The role of the ICT sector in the transition to the digital economy in Palestine"

د. سعيد صالح جبريل/ باحث اقتصادي /فلسطين

Dr. Said Saleh Jibriel / economic researcher / Palestine

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول إلى الاقتصاد الرقمي في فلسطين، وكيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بناء الاقتصاد الرقمي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتوضيح مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتأصيل النظري للاقتصاد الرقمي وخصائصه، وركائزه، وكذلك توضيح دور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول إلى الاقتصاد الرقمي، وبيان أثر الاقتصاد الرقمي على منظمات الأعمال، وتلخيص لأهم التحديات التي تواجه الاقتصاد الرقمي في فلسطين.

وقد توصلت الدراسة لنتائج كان أهمها: أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقوم بدور مهم في الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي، لما يوفره من مقومات أساسية للاقتصاد الرقمي، والتي من أهمها الانترنت وشبكات الحاسوب. ومن خلال استعراض مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومقومات الاقتصاد الرقمي في فلسطين، تبين أن إمكانيات الاقتصاد الرقمي في الأراضي الفلسطينية لم تتحقق بشكل كامل على الرغم من التقدم الذي مر به. وتعتبر القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي من بين العوائق الرئيسية لتنمية الاقتصاد الرقمي في فلسطين.

وأوصت الدراسة: بضرورة تعزيز البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة توفير انترنت سريع وبسعر منخفض يسهل الوصول له من جميع أفراد المجتمع، وتطوير قوانين وتشريعات التعاملات الالكترونية ليتماشى مع طبيعة الاقتصاد الرقمي، والتواصل مع المجتمع الدولي والدول العربية للمساعدة في رفع الحصار المفروض على فلسطين من الاحتلال الإسرائيلي، وتعزيز التعاون مع الهيئات الدولية بهدف الاستفادة من التجارب الدولية في مجال الاقتصاد الرقمي. كلمات مفتاحية: الاقتصاد الرقمي، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

Abstract:

This study aimed to identify the role of the ICT sector in the transition to the digital economy in Palestine, and how ICT contributes to building the digital economy, using the descriptive approach, clarifying the concept of information and communication technology, and the theoretical rooting of the digital economy, its characteristics, and pillars, as well as clarifying The role of the ICT sector in the transition to the digital economy, the impact of the digital economy on business organizations, and a summary of the most important challenges facing the digital economy in Palestine.

The study reached results, the most important of which were: that the ICT sector plays an important role in the transition to the digital economy because it provides the essential components of the digital economy, the most important of which are the Internet and computer networks. By reviewing the indicators of the information and communication technology sector, and the components of the digital economy in Palestine, it was found that the potential of the digital economy in the Palestinian territories has not been fully realized despite the progress it has gone through. The restrictions imposed by the Israeli occupation are among the main obstacles to developing the digital economy in Palestine.

The study recommended: the need to strengthen the ICT sector's infrastructure and, in particular, providing fast and affordable Internet access from all members of the community, Developing e-transaction laws and legislation in line with the nature of the digital economy and to engage with the international community and Arab States to help lift the blockade

imposed on Palestine by the Israeli occupation, and strengthening cooperation with international bodies with a view to building on international experiences in the digital economy.

Keywords: digital economy, communications and information technology.

مقدمة:

سيضطر العالم للتحول الرقمي بسبب الأزمات المختلفة التي نعيشها اليوم، والتي من أهمها كانت جائحة كوفيد-19، والتي أدت إلى توقف الصناعات التقليدية، بل توقف وإغلاق كامل أصاب مرافق الحياة من إغلاق الأسواق والبنوك والمؤسسات التعليمية والحكومية. فالتحول الرقمي يعتمد بالأساس على التطور والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وشبكات الإنترنت. وهذا يقودنا إلى تغيير نماذج الأعمال، وتوسيع الوصول إلى الأسواق العالمية، لأن القدرات الإنتاجية أصبحت تعتمد بشكل كبير على المعرفة والابتكار؛ والذي يعتبر من أهم مصادر التنافسية العالمية.

إن التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى ظهور ما يسمى بالاقتصاد الرقمي، وهو اقتصاد يعتمد في نشاطاته على الوسائل التكنولوجية الحديثة، ومن أهم مكوناته الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، ويتميز هذا الاقتصاد بتوفر المعلومات وسهولة الوصول لها، ويخلق جو تنافسي بين مؤسسات الأعمال، حيث إنه لا يتقيد بالمكان الجغرافي.

تتكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من البيانات والمعدات والأجهزة ومجموعة من البرمجيات، وأيضاً من الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على التعامل مع التكنولوجيا. يمثل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات صلب الاقتصاد الرقمي، والإنترنت، وشبكات الحزمة العريضة، والتطبيقات النقالة، وأجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تشكل الحجر الأساس للاقتصاد الرقمي، ولا يمكن تحقيق خطوات باتجاه هذا الاقتصاد إلا عبر تطوير هذا القطاع؛ وذلك للتمكن من التحول للاقتصاد الرقمي على نحو كامل وفعال.

ويقوم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدور كبير في التحول نحو الاقتصاد الرقمي من خلال ما يوفره من تكنولوجيا، فقد بينت نتائج المسح الأسري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أن 80% من الأسر في فلسطين لديها أولدى أحد أفرادها امكانية النفاذ الى خدمة الإنترنت في البيت، بواقع 84% في الضفة الغربية، و73% في قطاع غزة. وارتفاع في نسبة الأسر التي لديها جهاز حاسوب في فلسطين، وتبين أن 97.3% من الأسر تملك خط هاتف خلوي نقال واحد على الأقل. وشهدت معظم الأنشطة الاقتصادية تراجعاً ملحوظاً في قيمتها المضافة خلال أزمة كورونا، لكن يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من القطاعات الاقتصادية الأقل تأثراً خلال جائحة كورونا، حيث إن بعض الأنشطة ضمن هذا القطاع زاد الطلب عليها وخصوصاً الإنترنت، وذلك بسبب إغلاق. كذلك قامت 13% من المؤسسات باستخدام أو زادت استخدام الإنترنت أو وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، حيث كان الاستخدام الرئيسي لتلك الحلول الرقمية للتسويق بنسبة 69% من تلك المؤسسات و53% لأعمال الإدارة و40% لتوصيل الخدمات. وبلغت نسبة العاملين الذين عملوا عن بعد من المنزل 6% من إجمالي العاملين، وتركزت بشكل رئيسي في أنشطة الاتصالات 18% من إجمالي العاملين.

يواجه الاقتصاد الرقمي في فلسطين العديد من التحديات التي تمنع تقدمه كباقي الدول، من أهمها الحصار الذي يفرضه الاحتلال الإسرائيلي، والذي يمنع استيراد وتصدير العديد من المنتجات، وأدوت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويمنع توسيع الطيف الترددي لترددات الجيل الثالث في غزة والجيل الرابع في الضفة الغربية، كذلك الاختلافات في الأطر التنظيمية بين الضفة الغربية وقطاع غزة بسبب الانقسام السياسي تعتبر من المعوقات لتحول فلسطين نحو الاقتصاد الرقمي.

مشكلة الدراسة:

يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرافعة الرئيسية للاقتصاد الرقمي، فالتطور الكبير في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات غير شكل وأنماط النشاط الاقتصادي، وأدى إلى ظهور الاقتصاد الرقمي، والذي أصبح من أهم الاقتصاديات، وخاصة بعد أزمة كورونا، لكن المعضلة تكمن في توفر البنية التكنولوجية اللازمة نحو التحول لهذا الاقتصاد؛ ومن هنا جاءت فكرة البحث؛ لتوضيح دور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول إلى الاقتصاد الرقمي، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث كالتالي: ما دور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول إلى

الاقتصاد الرقمي في فلسطين؟

1. ما هو تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟
2. ما هي مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين؟
3. ما هو مفهوم وتعريف الاقتصاد الرقمي؟
4. ما هو أثر الاقتصاد الرقمي على منظمات الأعمال؟
5. ما هي التحديات التي تواجه الاقتصاد الرقمي في فلسطين؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في مضمونها، حيث إنها تتطرق لموضوع مهم جداً، ألا وهو الاقتصاد الرقمي؛ والذي أصبح له دور محوري في جميع مجالات الحياة، وذلك كان واضحاً من خلال أزمة كورونا، فتوضح هذه الدراسة مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، ومن خلال هذه المؤشرات ممكن أن نتعرف على مدى توفر البنية التحتية الإلكترونية في فلسطين للتحول نحو الاقتصاد الرقمي، وأيضاً من الممكن استفادة الباحثين والخبراء الاقتصاديين من فهم المؤشرات التي يتم بها قياس الاقتصاد الرقمي، وتوجيه اهتمامهم نحو المزيد من الأبحاث في موضوع الاقتصاد الرقمي.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2. بيان أهم مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين.
3. التأصيل النظري للاقتصاد الرقمي (المفهوم والتعريف).
4. التعرف على خصائص الاقتصاد الرقمي، وركائزه.
5. التعرف على دور الاقتصاد الرقمي في منظمات الأعمال.

6. توضيح أهم التحديات التي تواجه الاقتصاد الرقمي في فلسطين.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على الاستقراء لموضوع الدراسة من دون التدخل في متغيراته، من خلال عرض المؤشرات والبيانات والتعليق عليها، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الاقتصاد الرقمي: هو ممارسة الأنشطة الاقتصادية باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال إيجاد روابط فعالة بين أطراف النشاط الاقتصادي، ويتكون من جزئين هما: التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية. الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: يُعنى بمصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى وصف أدوات وطرق النفاذ لوسائل تكنولوجيا المعلومات والقيام بعمليات استرجاع البيانات وتخزينها وتنظيمها وأساليب معالجتها وإنتاجها.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (World Bank Group، 2021) "Palestinian Digital Economy Assessment"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الاقتصاد الرقمي في الضفة الغربية وقطاع غزة، واعتمد البنك الدولي منهجية تقييم الاقتصاد الرقمي المستخدمة في البلدان الأفريقية، وتم تطبيقها في مناطق أخرى، من خلال تحليل الركائز الأساسية للاقتصاد الرقمي، مثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمنصات الرقمية، والأعمال الرقمية، وكذلك تحليل مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وشبكة الانترنت وأعداد مستخدميها، ومستخدمي الهاتف المحمول، ونسبة مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي، كذلك سعت هذه الدراسة إلى تحديد الفرص وتوجيه برامج دعم المانحين نحو المزيد من النمو الاقتصادي.

وأوصت الدراسة: بالعمل على تحسين خدمات الانترنت، وتسهيل وصولها إلى جميع المناطق البعيدة، والعمل على تطوير خدمات الحكومة الإلكترونية، وتوفير الدعم والتمويل للمشاريع الصغيرة، والاعتماد على التمويل الذاتي، وتفعيل أدوات الدفع الإلكتروني، وتحديث قانون المعاملات الإلكترونية.

2- دراسة (رجم وآخرون، 2019) " واقع الاقتصاد الرقمي في الجزائر "دراسة تحليلية لقطاع تكنولوجيا المعلومات

والاتصال"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاقتصاد الرقمي في الجزائر من خلال تحليل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإبراز دوره؛ في تنويع خيارات الاقتصاد، لما فيه فرص استثمارية جديدة، وأن وجود البنية التحتية التكنولوجية تعمل على تسهيل عملية الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي، وأن هناك فجوة رقمية مع الدول المتقدمة في عالمنا العربي، وأوصت الدراسة بتشجيع مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على تحرير سوق الانترنت، والتحول نحو أنترنت الأشياء.

3- دراسة (خيرالدين وآخرون، 2019) " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي، والتحول نحو الاقتصاد الجديد، والتعرف على مفهوم وخصائص الاقتصاد الرقمي، وأهم ركائزه، والأثار التي يحدثها في المجال، الاقتصادي، وبينت نتائج الدراسة: أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي القوة القادمة للدول لضمان المنافسة العالمية، والاعتماد على التجارة الإلكترونية، لزيادة تجارتها الخارجية؛ وأن توفر البنية التحتية التكنولوجية والكوادر البشرية المؤهلة تساعد في ردم الفجوة الرقمية.

وأوصت الدراسة: تطوير البنى التحتية التكنولوجية، ووضع سياسة وطنية حول تكنولوجيا المعلومات، وتحديث قوانين المعاملات الإلكترونية، وإيجاد حاضنات للفرص الاستثمارية في مجال البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الإطار النظري:

تكنولوجيا المعلومات:

يعبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات عن استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، مثل الحواسيب والبرمجيات، في تحليل وتخزين واسترجاع المعلومات في مختلف مجالات الحياة. وعرفها الجهاز المركزي الفلسطيني بالتالي: " أدوات وطرق النفاذ لوسائل تكنولوجيا المعلومات، والقيام بعملية استرجاع البيانات وتخزينها، وتنظيمها وأساليب معالجتها وإنتاجها، ومن بعض أدوات تكنولوجيا المعلومات، الحواسيب، المسحات الضوئية، الكاميرات الرقمية، الهواتف، الفاكسات، الأقراص المضغوطة والبرامج، مثل نظام قواعد البيانات والتطبيقات متعددة الوسائط." (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007).

المعلومات:

تعتبر المعلومات الركيزة الأولى لمعظم العمليات الإنتاجية، فتوفر المعلومات يساعد المؤسسات الاقتصادية في تسيير العمل بشكل جيد وفعال. ويمكن تعريف المعلومات بأنها بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها (البكري، 2001)، فالمعلومات لها تأثير ودور فعال على من يستقبلها.

كذلك يمكن تعريفها أيضاً: "هي البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات دلالة وذات قيمة، وهي عبارة عن مجموعة من الحقائق والمفاهيم والآراء التي تتعلق بموضوع ويكون الهدف منها زيادة المعرفة، ويمكن الحصول عليها من خلال القراءة، الرؤية، السمع، والذوق أو الحس" (اللاهمة، 2008).

ويتضح مما سبق أن المعلومات هي ناتجة عن معالجة البيانات وتحليلها واستخلاص ما تتضمنه البيانات، باستخدام تطبيقات، مثل تطبيق عمليات حسابية وموازنات ومعدلات وطرق إحصائية ورياضية ومنطقية.

تعريف الاتصالات:

تُعرف الاتصالات: "بأنها عملية تتم من خلالها إرسال رسالة معينة من مرسل إلى مستقبل باستخدام أكثر من أسلوب أو من خلال وسائل اتصالات محددة، كالإنترنت أو الهاتف" (عبيدات، 2000). ومن خلال هذا التعريف يتضح أن لعملية الاتصال ثلاثة أركان وهي: المرسل والمستقبل والرسالة.

ويمكن تعريفها أيضاً "الاتصالات هي كافة الأنشطة والوسائل المتعلقة بعملية التبادل الإلكتروني للمعلومات بين حواسيب آلية مرتبطة ببعضها" (طه، 2007).

تكنولوجيا الاتصالات:

تعتبر الاتصالات من الوسائل المهمة والضرورية في التعارف والتواصل بين أفراد المجتمع، فالاتصالات موجودة منذ القدم حيث كان التواصل بين الناس بشكل مباشر، أي تواصل كلامي لفظي، ومع تطور الزمن والبشرية تطورت معه وسائل الاتصالات، فاستخدم الناس النار في توصيل المعلومات لطرف آخر، وبعضهم استخدم الطباعة، ومع مرور الزمن والتطور تم استخدام التلفاز، والإنترنت، والأقمار الصناعية والهاتف المحمول، وغيرها من الوسائل التكنولوجية الحديثة.

تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

بعد تحليل مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحنا قادرين على تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واضح وكامل، يمكن تعريفها كالتالي:

تعريف منظمة التعاون والتنمية (OCDE): أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو القطاع الذي ينتج السلع والخدمات التي تساعد في رقمنة الاقتصاد، وهذه المنتجات يمكن أن تكون تجهيزات أو معدات أو سلع استهلاكية أو سلع وسيطة للقطاع الصناعي أو سلع موجهة للعائلات.

ويعرفها البنك الدولي بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الوسائل الإلكترونية في تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها".

ويعرفها الجهاز المركزي الفلسطيني: "وصف أدوات وطرق النفاذ لوسائل تكنولوجيا المعلومات، والقيام بعمليات استرجاع البيانات، وتخزينها، وتنظيمها، وأساليب معالجتها وإنتاجها. كذلك وصف وسائل عرض المعلومات وتبادلها من خلال الطرق الإلكترونية واليدوية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008).

تعريف قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

لقد وضعت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تعريفاً لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واعتمدت على عدة مبادئ لهذا التعريف على النحو التالي (المجلس الاقتصادي والاجتماعي، 2014):

❖ فيما يتعلق بالصناعات التحويلية، يجب أن يتوفر في منتجات هذه الصناعة المواصفات التالية:

✓ يجب أن يكون الغرض من هذه المنتجات هو أداء وظيفة معالجة المعلومات وإتاحة الاتصال، بما في ذلك الإرسال والعرض.

✓ يجب أن تستخدم هذه المنتجات المعالجة الإلكترونية لكشف الظواهر الطبيعية وقياسها وتسجيلها أو للتحكم في العمليات الطبيعية.

❖ أما فيما يتعلق بصناعات الخدمات، فيجب أن يتوفر في منتجات هذه الصناعة المواصفات التالية:

- يجب أن يكون الغرض من هذه المنتجات دعم وظيفة معالجة المعلومات وإتاحة الاتصال بالوسائل الإلكترونية.

يعني ذلك أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: قطاع يشمل على مجموعة المنتجات والخدمات المتعلقة بالصناعة الإلكترونية القادرة على تلبية الوظائف والمهام المتعلقة بنقل وتشغيل المعلومات بالوسائل الإلكترونية. تركز إحصاءات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنشطة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتتضمن هذه الإحصاءات بيانات مثل عدد الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحجم أعمالها، والقيمة المضافة، والإنفاق الرأسمالي والتجارة والعمالة.

ظهور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كقطاع مستقل في فلسطين:

قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من القطاعات الحديثة في الاقتصاد الفلسطيني، وكان لا يعتبر قطاع مستقل بذاته، وكانت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي ضمن قطاع النقل والتخزين؛ وذلك لصغر حجمه، ولكن بعد التطور العالمي والمحلي في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأصبح استخدام التكنولوجيا في جميع مناحي الحياة، شهد الناتج المحلي الإجمالي تغيراً ملموساً في الأنشطة التي تساهم به، وخاصة بعد عام 2010م، فظهرت قطاعات جديدة كانت مرتبطة بقطاعات أخرى، وأصبحت تصنف كقطاع مستقل مساهم في أنشطة الناتج المحلي الإجمالي، مثل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وذلك بسبب التطور الكبير الذي حصل في هذا القطاع، وزيادة القيمة المضافة له.

لم يظهر قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنشطة المساهمة في الناتج المحلي في السنوات السابقة؛ بسبب صعوبة قياس أنشطته، لأنها تدخل في صلب العديد من الأنشطة الاقتصادية الإنتاجية بشكل متشعب؛ مما يصعب قياس حجمها، فمثلاً استخدام الإنترنت في العمل يعمل على توفير الوقت والجهد، وإنجاز المهام بكل سهولة كمراسلة الفروع البعيدة، وهذه مكاسب اقتصادية لا تظهر في حسابات الناتج المحلي الإجمالي (اشتيه، 2004).

قام الإحصاء المركزي الفلسطيني، بتغيير نظام الحسابات القومية، واعتمد في حساب بيانات عامي 2009م، 2010م، على التتبع الرابع للتصنيف الصناعي الدولي الموحد للأنشطة الصادر عن الأمم المتحدة (ISIC-4)*¹ (منشورات الأمم المتحدة، 2006). وذلك وفق التوصيات الدولية، وهذا التصنيف يظهر قطاع الاتصالات والمعلومات بصورة منفصلة، وبذلك أصبح يوجد اختلاف في هيكل الأنشطة الاقتصادية المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012). ويمكن توضيح هيكل الأنشطة الاقتصادية المشاركة في الناتج المحلي من خلال استعراض الجدول التالي:

¹ نظام التتبع الرابع للتصنيف الصناعي الدولي الموحد للأنشطة (ISIC-4) International Standard Industrial Classification صادر عن الأمم المتحدة في مارس من عام 2006، والغرض الرئيسي لهذا التصنيف هو توفير مجموعة من فئات الأنشطة التي يمكن استخدامها لجمع وتبليغ الإحصاءات حسب هذه الأنشطة. يغطي نطاق التصنيف الصناعي الدولي الموحد عموماً الأنشطة الإنتاجية، أي الأنشطة الاقتصادية داخل حدود الإنتاج في نظام الحسابات القومية. وتم تطبيق بضع استثناءات لتسمح بتصنيف أنشطة من خارج حدود الإنتاج ولكنها تتسم بأهمية لأنواع مختلفة أخرى من الإحصاءات.

جدول رقم 01: يوضح نسبة مساهمة الأنشطة الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي في الأراضي الفلسطينية للأعوام 2009-2010، بالأسعار الثابتة: سنة الأساس 2004م.

السنة والنسبة المئوية%		النشاط الاقتصادي
2010	2009	
5,5	5,6	الزراعة وصيد الأسماك
12,9	13,2	التعدين، الصناعة التحويلية وإمدادات المياه والكهرباء
9,7	7,4	الإنشاءات
9,4	10,2	تجارة الجملة والتجزئة
2,1	2,5	النقل والتخزين
4,9	5,1	الأنشطة المالية وأنشطة التأمين
6,7	7,3	المعلومات والاتصالات
22	22	الخدمات
13,6	14,3	الإدارة العامة والدفاع
13,2	12,4	أخرى*
100	100	المجموع

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2012)، الحسابات القومية بالأسعار الجارية والثابتة (2009.2010)، رام الله، فلسطين،

ص 200.

(*): الخدمات المنزلية، خدمات الوساطة المالية المقاسة بصورة غير مباشرة، الرسوم الجمركية وصافي ضريبة القيمة المضافة على الواردات.

يلاحظ من الجدول أن قطاع الاتصالات والمعلومات أصبح يأخذ قسم خاص به بين الأنشطة الاقتصادية، وأصبح مستقلاً عن قطاع النقل والتخزين، بعد أن كان جزءاً من قطاع النقل والتخزين، وفي التصنيف الجديد أصبح قطاع مستقل بذاته، وهذا يدل على أهمية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وأيضاً يدل على تطور هذا القطاع، فأصبح له دوراً بارزاً في كل مجالات الحياة، وخاصة الحياة الاقتصادية، فدخل في أغلب عمليات الإنتاج.

مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين:

قام الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء الفلسطيني، في عام 2000، بتوفير إحصاءات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجرى تطوير هذه المؤشرات بما يتناسب مع التطور والجهود المبذولة من المنظمات الدولية في هذا المجال، وفقاً للإمكانيات الفلسطينية، ولقد تمّ تحديد مجموعة من المؤشرات التي من خلالها يتم قياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأراضي الفلسطينية تمثلت في الآتي (الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2007):

- أ. امتلاك أجهزة النقال والهاتف.
- ب. مدى استخدام الإنترنت حسب الغرض والمكان.
- ج. معلومات حول استخدام الحاسوب والغرض من الاستخدام.
- د. بيانات حول المواضيع المرتبطة باستخدام الحاسوب والإنترنت والهاتف النقال.

لقد بينت نتائج المسح الأسري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، للعام 2019، أن 80% من الأسر في فلسطين لديها أولدى أحد أفرادها امكانية النفاذ الى خدمة الإنترنت في البيت، بواقع 84% في الضفة الغربية، و73% في قطاع غزة. في حين بلغت نسبة الأفراد 18 سنة فأكثر الذين استخدموا الانترنت من أي مكان 72% في فلسطين بواقع 76% في الضفة الغربية و67% في قطاع غزة. وارتفاع في نسبة الأسر التي لديها جهاز حاسوب في فلسطين إلى 33.2%، وتبين أن 97.3% من الأسر تملك خط هاتف خلوي نقال واحد على الأقل. كذلك أشارت النتائج النهائية الخاصة بمسح أثر جائحة كورونا على المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة (2020/05/31-2020/03/05)، بأن 90% من مؤسسات قطاع المعلومات والاتصالات قد واجهت انخفاض في حجم المبيعات/الإنتاج لديها خلال تلك الفترة، حيث بلغت نسبة الانخفاض في متوسط المبيعات/الإنتاج لتلك المؤسسات حوالي 54% مقارنة بالوضع الطبيعي، كما وأن نسبة مؤسسات قطاع المعلومات والاتصالات التي تعرضت للإغلاق بناء على الاجراءات الحكومية خلال الفترة المذكورة بلغت 69% من إجمالي المؤسسات في فلسطين، بواقع 92% في الضفة الغربية، و36% في قطاع غزة. (وفا، 2021).

كذلك قامت 13% من المؤسسات باستخدام أو زادت استخدام الإنترنت أو وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، أو التطبيقات المتخصصة أو المنصات الرقمية، بسبب تفشي فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)؛ حيث كان الاستخدام الرئيسي لتلك الحلول الرقمية للتسويق بنسبة 69% من تلك المؤسسات و53% لأعمال الإدارة و40% لتوصيل الخدمات.

وخلال ثلاث أشهر (88 يومًا) بلغت نسبة العاملين الذين عملوا عن بعد من المنزل 6% من إجمالي العاملين، تركزت بشكل رئيسي في أنشطة الاتصالات (18% من إجمالي العاملين) ثم أنشطة الإنشاءات بنسبة (8% من إجمالي العاملين). كما وأشارت النتائج ان أعلى نسبة للعاملين عن بعد من المنزل تركزت بين المؤسسات الكبيرة بنسبة 12%.

(الاحصاء الفلسطيني، 2021).

البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين:

جدول رقم 02: يوضح مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (2015-2020)

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	2020
مشتركي الهاتف	403118	406442	432000	472292	469741	467189
مشتركي الجوال	3290774	3551214	3708190	3997206	4294368	4333875
مستخدمي الانترنت	275000	321000	357000	361000	363000	373000
عدد المؤسسات	643	633	698	677	683	غير متوفر
عدد العاملين	6496	8833	8408	8815	8782	8736.4

المصدر: من تجميع الباحثين من موقع الإحصاء المركزي الفلسطيني، www.pcbs.gov.p

نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع مشتركي الهاتف من 403118 في العام 2015 إلى 467189 في العام 2020 وارتفاع اعداد مشتركي الجوال من 3290774 في العام 2015 إلى 4333875 في العام 2020 ومستخدمي الانترنت من 275000 في العام 2015 إلى 373000 في العام 2020 وعدد المؤسسات من 643 في العام 2015 إلى 683 في العام

2019 وعدد العاملين من 6496 في العام 2015 إلى 8736 في العام 2020 وهذا الارتفاع يدل على زيادة في مستخدمي هذه الوسائل، والتي هي إحدى الركائز والمؤشرات الأساسية، ومتطلبات التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي:

ينمو قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوتيرة سريعة، ومستمرة، وأنشطته في تطور دائم، وأصبح يساهم في تطور ونمو اقتصاديات الدول المختلفة، حيث إنه في كل وقت يظهر منتج تكنولوجي حديث، سواء كان جهاز حاسوب أو هاتف ذكي، أو برامج حاسوبية، أو وسائل تكنولوجية للقطاعات المالية والبنكية، وبرامج الصراف الآلي، أو اختراع روبوت يستخدم في الإنتاج في الشركات الكبيرة، أو جهاز فحص طبي يستخدم في المستشفيات، وفي شتى مجالات الحياة. ويساهم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسب مختلفة في الناتج المحلي الإجمالي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 03: جدول يوضح النسبة المئوية لمساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة (2010-2020)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
النسبة %	4.3	4.2	4.2	3.9	4.1	3.9	3.4	3.2	3.1	3.2	3.3

المصدر: من تجميع الباحث لإصدارات مختلفة للإحصاء الفلسطيني.

سجلت أنشطة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أعلى مساهمة في عام 2010م، وهي الأولى التي تعتبر كقطاع مستقل؛ فكانت النسبة مرتفعة، حيث يعزى تذبذب نسبة المساهمة في الناتج المحلي لهذا القطاع؛ بسبب ما يتعرض له من حصار إسرائيلي خانق، ومنع الشركات الفلسطينية من استيراد الأدوات اللازمة لأنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأيضاً قرصنة الشركات الإسرائيلية على جزء كبير من المستهلكين الفلسطينيين، كذلك تعرض قطاع غزة لثلاثة حروب متتالية، أنهكت كل قطاعات الاقتصاد، بما فيها قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

جدول رقم 04: أبرز المؤشرات لأنشطة الاتصالات والمعلومات في فلسطين، (2010-2020)

(القيمة بالآلاف دولار أمريكي)

المؤشر	تعويزات العاملين	الإنتاج	الاستهلاك الوسيط	إجمالي القيمة المضافة
2010	67672	588918.7	62063.8	526854.8
2011	70275.8	681698.7	88455.5	593243.2
2012	90228.6	741484.5	110665.5	630819.1
2013	151968.2	903321.6	164632.7	738688.9
2014	141314.9	694539	188706.5	505832.5
2015	164049.7	791564.3	155738.7	635825.6
2016	175651.3	814307.7	166771.4	647536.3
2017	145902.6	650708.5	130065.3	520643.2
2018	144761.2	672734.2	134180.8	538553.4
2019	137902.3	666174.5	134240	531934.5
2020	135985	473302.8	114976.3	358326.5

المصدر: موقع الإحصاء الفلسطيني، تاريخ النشر 2021/1/24: تم الاسترداد من:

https://www.pCBS.gov.ps/statisticsIndicatorsTables.aspx?lang=ar&table_id=1052

شهدت معظم الأنشطة الاقتصادية تراجعاً ملحوظاً في قيمتها المضافة خلال العام 2020 مقارنة مع العام 2019، ويعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من القطاعات الاقتصادية الأقل تأثراً خلال جائحة كورونا، حيث إن بعض الأنشطة ضمن هذا القطاع زاد الطلب عليها وخصوصاً الانترنت، وذلك بسبب إغلاق المدارس والجامعات وتعطيل التعليم الوجاهي والتوجه نحو التعليم الإلكتروني، إضافة لتوجه بعض المنشآت العاملة في مجال البيع بالجملة والتجزئة نحو التسويق الإلكتروني من أجل التخفيف من تواجد المستهلكين في هذه المنشآت، وهذا مؤشر واضح على دور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

الاقتصاد الرقمي:

تعريف الاقتصاد الرقمي:

يعرف الاقتصاد الرقمي بأنه ممارسة الأعمال والأنشطة الاقتصادية باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال إيجاد روابط فعالة بين أطراف النشاط الاقتصادي، وهو يتكون من جزئين، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية (أبازيد، 2005).

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنه اقتصاد قائم على تكنولوجيا المعلومات ويتألف من أسواق تجارية للسلع والخدمات من خلال التجارة الإلكترونية (oecd، 2012).

مكونات الاقتصاد الرقمي:

يتكون الاقتصاد الرقمي من شقين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية:

الأعمال الإلكترونية:

تعني التحول من العمل التقليدي في المؤسسات التجارية وغيرها إلى العمل الإلكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أعمالها الداخلية والخارجية، وتتضمن الأعمال الإلكترونية التالي (البراهمه، 2011):

❖ الإدارة الإلكترونية: وهي تنفيذ وظائف الإدارة وممارسة النشاطات الإدارية باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات واستخدام المعدات الإلكترونية وعلى رأسها الحاسوب، وتنقسم الإدارة الإلكترونية إلى قسمين، الأول الإدارة الداخلية والتي تتعلق بتنفيذ الأعمال الإدارية والأنشطة الإدارية داخل المنشأة، والقسم الثاني يتعلق بتنفيذ وإدارة الخدمات الخارجية للمنشأة.

❖ الخدمات الإلكترونية: وهي تقديم الخدمات وتنفيذها إلكترونياً وعلى مدار الساعة، ومنها الخدمة الحكومية الإلكترونية.

التجارة الإلكترونية: والتي تعني القيام بالنشاط التجاري والاقتصادي بين الأفراد والمؤسسات باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (كتانه، 2009).

خصائص الاقتصاد الرقمي:

يتميز الاقتصاد الرقمي بالعديد من الخصائص التي تجعله قادراً على المساعدة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والتنمية ومن هذه الخصائص (عبدالقادر، 2017):

■ الوصول للمعلومات بسهولة:

إن أهم ما يميز الاقتصاد الرقمي هو توفر المعلومات، وسهولة الوصول لها، وهذا يتطلب القدرة من الأفراد والمؤسسات على المشاركة في شبكات المعلومات ومواقع الإنترنت المختلفة، وتوفير البنية التحتية من شبكات الاتصالات والإنترنت، والهواتف والمعدات والتجهيزات، وتوفير المهارات التعليمية واستخدام النقود الإلكترونية؛ للوصول إلى المعلومات بشكل سريع ومباشر.

■ التنافسية:

إن استخدام أو اعتماد الاقتصاد الرقمي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلته أكثر تنافسية بالنسبة للاقتصاد التقليدي (خير الدين و آخرون، 2018)، حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التجارة الإلكترونية، عملت على تحسين المراكز التنافسية للشركات والدول.

■ عدم التقيد بالموقع الجغرافي:

إن الاقتصاد الرقمي لا يهتم بالموقع الجغرافي والحدود أو العامل الزمني، ففي عصرنا الحالي وعن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تستطيع الشركات الوصول إلى الزبائن في جميع أنحاء العالم، وأيضاً بإمكانها الحصول على الموارد من خارج نطاق الدولة.

■ سرعة التطور:

يتصف الاقتصاد الرقمي بسرعة التطور والانتشار، فارتباطه بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلته أكثر تطوراً من الاقتصاد التقليدي وبشكل كبير، وهذا التطور أحدث تطوراً أيضاً في البنية والبيئة الصناعية التي واكبت هذا التطور وخاصة في العمليات الإنتاجية.

■ انخفاض التكلفة:

في ظل الاقتصاد الرقمي تكون عمليات الإنتاج تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمنتجات رقمية، فهو لا يحتاج مصانع أو مباني أو خطوط إنتاج كبيرة للعمليات الإنتاجية، حيث استخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات سهل عمليات الإنتاج والتخزين والتوزيع، وهذه المنتجات تكون تكلفة إنتاجها وتخزينها أقل بالمقارنة مع المنتجات التقليدية، كالسيارات والملابس والأغذية.

ركائز الاقتصاد الرقمي:

يستند الاقتصاد الرقمي إلى مجموعة من المقومات أو الركائز الأساسية منها: (فوزي، 2017، صفحة 167)

1. توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فتوفرها يسمح بالانتقال إلى الاقتصاد الرقمي، ومن أهمها توفر شبكة انترنت سريعة ومنخفضة السعر، وكذلك شبكة الهاتف المحمول وأجهزة الحاسوب.
2. توفير البيئة القانونية والتشريعية الملائمة، والقوانين التي تحفظ حقوق الملكية وبراءة الاختراع.
3. قدرة القطاع المالي على توفير التمويل اللازم للاستثمارات، ودعم ومساندة الأفكار الجديدة.
4. توفر رأس المال البشري والمتمثل في الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5. الانفاق على البحث العلمي والتطوير، لأنه البوابة الرئيسية للدخول إلى الاقتصاد الرقمي.
6. تسجيل براءات الاختراع، وإعطاء حقوق أية معرفة جديدة لمن بذل الجهد لابنتكارها، وذلك لتوفير الحافز لبذل المزيد من الجهود، وتتمثل هذه الحقوق في براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الطبع والنشر.
- مقارنة بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي:
- لقد اتجه الاقتصاد العالمي نحو الاقتصاد الذي يعتمد على المعلومات والتكنولوجيا في أنشطته، بعكس الاقتصاد التقليدي يعتمد على الآلات الصناعية والمواد الخام، ويمكن توضيح المقارنة من خلال الجدول التالي (جاسم، 2009):

جدول رقم 05: يوضح الفرق بين الاقتصاد الرقمي، والاقتصاد التقليدي:

الاقتصاد الرقمي (الجديد)	الاقتصاد التقليدي (القديم)	وجه المقارنة
غير محدودة تكون فيها أفكار تبذل بها العقول البشرية.	محدودة ومقتصرة على موارد الكرة الأرضية	الموارد الاقتصادية
الأفكار والمعرفة تزداد	لا زيادة فعلية في الأشياء المادية	الثروة
عوائد متزايدة واكتشافات جديدة وانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة.	ندرة الموارد وزيادة في تكلفة الوحدة الواحدة	القانون الاقتصادي الأساسي
حقوق ملكية وبراءة اختراع لمدة محدودة	ملكية الأشياء للأبد	الملكية
سوق قيمة مضافة قائمة على منتجات مختلفة	أسواق سلعية قائمة على منتجات الموارد	الأسواق
اشترك في التعامل مع النظراء	تقسيم العمل	تنظيم العمل
تنمية الإبداع البشري وتعدم الاكتشافات.	إنتاج كفاء من العمل والآلات	أهداف اقتصادية
كمية وكيفية.	كمية	مؤشرات اقتصادية

المصدر: جعفر حسن جاسم، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، ليبيا: دار البداية للنشر، 2009، ص 102.

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول إلى الاقتصاد الرقمي:

- إن ثورة المعلومات والتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير الأداء الاقتصادي، وجعلت الأسواق والمنتجات أكثر عالمية، وازدادت عمليات الإنتاج الرقمية، ويمكن توضيح دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول للاقتصاد الرقمي بالتالي (جوهر، 2013)، (زرزار، 2010) (بوشوك، أوضايفية، و ضيايف، 2020):
- ✓ إن انتشار الانترنت هو الأساس التي تقوم عليه كل المعاملات الإلكترونية، وجعل العالم قرية صغيرة فتلاشت الحدود بين الدول، وذلك سهل عملية التواصل بين الدول ومنظمات الأعمال، وزاد عمليات التبادل التجاري، وأدى إلى ظهور التجارة الإلكترونية.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قامت بدور مهم في تنوع الاقتصاد لما فيه فرص استثمارية مستقبلية، وجذب كل أنواع الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة، للاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات الحاسوب والبرمجيات، وهذا مهم لعملية التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توفر بيانات ومعلومات رقمية بشكل سريع ورخيص الثمن، ساعد في ابتكار منتجات إلكترونية جديدة تناسب عصرنا، وتلبي حاجات المجتمعات، مثل تطبيقات الحاسوب الوسائط المتعددة والعديدة من المنتجات الرقمية.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غيرت أداء منظمات الأعمال من خلال توفير برمجيات وتطبيقات حاسوبية، فتم ممارسة النشاطات الإدارية باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، فهذا ما يسمى بإدارة الأعمال الإلكترونية، وهذا سبب للتحول نحو الاقتصاد الرقمي.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفرت البنية التحتية لظهور التكنولوجيا المالية، والبنوك الإلكترونية، والنقود الإلكترونية، واستخدام وسائل الدفع الإلكترونية في إتمام المعاملات المالية الإلكترونية مثل: إيداع النقود وسحبها في أي وقت، وتحويل الأموال بين الأفراد والمؤسسات، والتسوق ودفع أثمان المشتريات، ودفع الفواتير، وذلك من أهم الأسس التي يقوم عليها الاقتصاد الرقمي.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سبب في ظهور التسويق الإلكتروني، والذي يرتبط بمفهوم التجارة الإلكترونية فمن خلال التسويق الإلكتروني يتمكن المستهلك من الحصول على المعلومات والخدمات والاطلاع على مواصفات وعرض أي من السلع التي يرغبون في شرائها ودفع ثمنها من خلال صفحات إلكترونية أو مواقع التواصل الاجتماعي على شبكة الانترنت.

✓ يعتبر الاقتصاد الرقمي من المصطلحات الحديثة التي ظهرت بعد التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما شهدته هذا التطور من تدفق كبير للمعلومات والمعرفة غير شكل وأنماط النشاط الاقتصادي، وأدى إلى ظهور الاقتصاد الرقمي، والذي أصبح من أهم الاقتصاديات والذي أصبح له دور محوري في جميع مجالات الحياة، وذلك كان واضحاً من خلال أزمة كورونا، وتحول المجتمعات للعمل الإلكتروني والتعليم الإلكتروني، وكذلك بعض أقسام الصحة تحولت للعمل الإلكتروني، وغيرها من مجالات الحياة المختلفة.

مما يتقدم ممكن القول إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت، وشبكات الحزمة العريضة، والتطبيقات النقالة، وغيرها من خدمات وأجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تشكل الحجر الأساس للاقتصاد الرقمي، ولا يمكن تحقيق خطوات باتجاه هذا الاقتصاد إلا عبر تطوير هذه الصناعات والخدمات.

أثر الاقتصاد الرقمي على منظمات الأعمال:

الاقتصاد الرقمي فرض على منظمات الأعمال التغيير في هيكلها، وعمليات الإنتاج، والتحول للأعمال والإدارة الإلكترونية، ويمكن توضيح بالتالي (زرزار، 2010، صفحة 227):

تغيير هيكل المنظمات وإعادة تعريفها: مع تزايد المنافسة والتغيرات التكنولوجية واعتبار المعلومات كمورد استراتيجي من الأمور التي أدت إلى تغيير في هيكل منظمات الأعمال وظهور المنظمات الشبكية.

تغيير طبيعة العمل وبرز نماذج عمل جديدة: تفرض هذه التكنولوجيات متطلبات جديدة مرتبطة بالموارد البشرية، من هذه التغييرات التأهيل والتدريب باستمرار من أجل أداء الأعمال التي تتطلبها منظمات الأعمال في ظل إدخال

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام تجهيزات وبرمجيات أكثر تعقيداً وتطوراً من التجهيزات المستعملة في السابق يجعل هذه القطاعات بحاجة إلى عمال مهرة، قادرة تتعامل مع تطور التجهيزات والبرمجيات. تغيير في الصناعات والمنتجات: بسبب التحول الرقمي، يتوجب على المنظمات استخدام التكنولوجيا لتطوير منتجات وسلع جديدة، كما يمكن استخدامها لتطوير خطوط الانتاج وعمليات الإنتاج، وقد ساعد ظهور الانترنت من زيادة مبيعات منظمات الأعمال، ذلك بسبب التحسين التدريجي والمستمر للسلعة أو الخدمة من خلال استثمار الخبرات والبحوث المختلفة في ابتكار منتجات جديدة أخرى (جوهر، 2013، صفحة 212).

تغيير للأعمال المالية والمحاسبية: يتطلب من منظمات الأعمال استخدام تكنولوجيا مالية مناسبة للتقدم التكنولوجي الذي نعيشه، فالنظم المالية التقليدية أصبحت لا تناسب الأعمال الإلكترونية، ويعتبر استخدام أساليب السداد الجديدة مثل النقود الإلكترونية (خير الدين و وآخرون، 2018، صفحة 15)، والمحفظة الإلكترونية، والعديد وسائل الدفع الإلكترونية في إتمام المعاملات المالية الإلكترونية ضرورة ملحة للمنظمات للاستمرار في العمل.

تغير في عمليات التسويق: يمكن اليوم لكثير من المستهلكين في كثير من دول العالم الدخول إلى الإنترنت والاطلاع على مواصفات وعرض أي من السلع التي يرغبون في شرائها، فالإنترنت أصبحت مكاناً للتسوق يمكن من خلالها للمستهلك المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم القيام بعمليات الشراء، والدفع عبر هذه الشبكة، فتوجب على منظمات الأعمال استخدام التسويق الإلكتروني لمنتجاتها لضمان حصتها من السوق وتحقيق مزيداً من الأرباح.

وتؤكد مختلف الدراسات أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر تأثيراً إيجابياً في نمو منظمات الأعمال، خاصة عندما يرافق إدخال هذه الأخيرة إدخال تغييرات تنظيمية وإدارية جديدة، فقد بينت أن معدل الانتاجية كان أعلى لدى المنظمات التي استثمرت في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وزيادة في الميزة التنافسية في مجال الأعمال، وهذا يوضح لنا الدور الكبير والمهم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية انتاجية العاملين في المنظمة و تحسين أداءهم الاقتصادي والتنظيمي، ولكن ذلك مشروط بتوفير كافة المستلزمات الضرورية لوضع نظام متكامل يضمن أليه عمل واستخدام تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات والتجهيزات الضرورية في المنظمة.

مقترحات حول السياسات الموجهة نحو الاقتصاد الرقمي: (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، 2017)

1. التعاون بين القطاع الخاص والقطاع الرسمي الذي يسير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمسؤولون عن الاقتصاد الرقمي في الدولة، وأمثالهم في القطاعات الأخرى للاستفادة من إمكانيات الأسواق الرقمية الجديدة في زيادة العمالة وتسهيل انتقالها إلى أنواع جديدة من الوظائف الرقمية.
2. العمل على دعم الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الحزمة العريضة، والألياف الضوئية؛ لتوفير انترنت سريع، وتوفير خدمات جديدة، مثل إنترنت الأشياء، وخدمات نظم أسماء النطاقات، والمنصات التشاركية، وغيرها.

3. بذل الجهود لحماية المنافسة، وتحسين القدرة التنافسية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لاسيما وأن التنافسية في الاقتصاد الرقمي تواجه تحديات ناتجة عن التحولات الرئيسية مثل التقارب التقني والتكامل في نماذج الأعمال التجارية بين مقدمي خدمات الاتصالات ومستخدمي الإنترنت الجدد.
4. توفير التعليم والتدريب لزيادة المهارات التي يحتاج إليها الموظفون والمواطنون في المجتمعات الذكية للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بالتعاون بين الحكومات والمجتمع المدني، ليكونوا قادرين على التعامل مع الرقمنة.
5. إدارة المخاطر الناتجة عن الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية على الإنترنت، لتعزيز ريادة الأعمال والعمالة والإدماج عبر الفضاء الإلكتروني.
6. توجيه الصناعات التكنولوجية نحو التصدير وعدم الاكتفاء بالاستهلاك والاستفادة منها كمصدر جديد لتوليد فرص العمل البديلة عن الوظائف الملغاة نتيجة للرقمنة.
7. التعاون مع قطاع الأعمال لقيادة الصناعات التكنولوجية، من خلال شراكات رشيدة كأولوية للمنتج المحلي والخدمة المحلية لخلق الأسواق وتلقي العرض مع الطلب.
8. التواصل مع المجتمع الدولي والدول العربية للمساعدة في رفع الحصار المفروض على فلسطين من الاحتلال الإسرائيلي.

التحديات التي تواجه الاقتصاد الرقمي في فلسطين (World Bank Group، 2021):

ممن الممكن أن نلخص لأهم التحديات التي تواجه الاقتصاد الرقمي من خلال استعراض المعوقات والتحديات التي تواجه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لأن من أهم الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد الرقمي هي البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي: تعتبر القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي من بين العوائق الرئيسية لتنمية الاقتصاد الرقمي في فلسطين. وهي تشمل منع استيراد معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدم السماح بتوسيع الطيف الترددي، وتقييد الاستخدام الخلوي لترددات الجيل الثالث في غزة والجيل الرابع في الضفة الغربية، كذلك السيطرة على المعابر الفلسطينية، وتقييد تنقل الأفراد أو الأموال، وإغلاق الطرق في المنطقة "ج". فهذه التدابير لها تأثير سلبي للغاية على قدرة الفلسطينيين على تطوير القطاع الخاص وخلق فرص العمل، وتأثير سلبي كبير على التنمية الاقتصادية الشاملة.

ضعف الإطار القانوني: بالرغم من تم إقرار قانون المعاملات الإلكترونية عام 2017، (وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا، 2017) الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتجارة الإلكترونية، ووسائل الدفع الإلكترونية، وهذا مؤشر جيد على تحول فلسطين إلى مجتمع معلوماتي يحسب متطلبات الاقتصاد الرقمي، إلا أنه مازال هناك أوجه قصور في البيئة التنظيمية والقانونية بما في ذلك عدم وجود قوانين بشأن الأمن السيبراني، وحماية البيانات الشخصية واللوائح الخاصة بالأعمال الرقمية، والاختلافات في الأطر التنظيمية بين الضفة الغربية وقطاع غزة بسبب الانقسام السياسي، وضعف التنسيق بين الوزارات على الأجندة الرقمية، كل ذلك يعتبر عائق أمام تطور للاقتصاد الرقمي.

ضعف ومحدودية أدوات الدفع الإلكترونية: لا يمكن أن يكون هناك اقتصاد رقمي بدون توفر التكنولوجيا المالية التي تناسب الأعمال الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، وفي هذا السياق قامت سلطة النقد الفلسطينية في عام 2020م بإصدار تعليمات لتشغيل وتقديم خدمات الدفع الإلكتروني، وقامت بمنح التراخيص اللازمة للشركات الفلسطينية لتقديم خدمات الدفع الإلكتروني مثل: البطاقة البنكية، والنقود الإلكترونية، والمحفظة الإلكترونية، والعديد من الأدوات الأخرى. لكن نظام الدفع الإلكتروني في فلسطين ما زال في بدايته، ويحتاج إلى الكثير من العمل والتطوير. ضعف التمويل والتسهيلات الائتمانية: تتولى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المسؤولية عن تنظيم السوق، ولكنها لا تستطيع ممارسة صلاحياتها التنفيذية والتشريعية التي أنشئت لأجلها في 2008، لأنها تفتقر بشدة إلى التمويل، وتعاني الانقسام الجغرافي بين حكومة الأمر الواقع في غزة وحكومة السلطة الوطنية في الضفة الغربية. ونتيجة لذلك، لا تتلقى الشركات الفلسطينية، الدعم المؤسسي اللازم لبناء قدراتها التنظيمية والتسويقية التنافسية (مصلح، 2022). بالرغم من هذه المعوقات، إلا أن هنالك الكثير من الفرص الاستثمارية الواعدة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتي ستعزز بعد فتح السوق للمنافسة، إلا أن الاستفادة من هذه الفرص تتطلب العمل على تحسين البيئة الاستثمارية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتتطلب تعاوناً ومشاركة فعالة من جميع الأطراف ذات العلاقة، خاصة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى مؤسسات القطاع الخاص، وذلك من أجل التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

النتائج:

من خلال ما تم استعراضه من مؤشرات الاقتصاد الرقمي وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، يتضح أن إمكانيات الاقتصاد الرقمي في الأراضي الفلسطينية لم تتحقق بشكل كامل على الرغم من التقدم الذي حققه، فتسريع التحول الرقمي الفلسطيني وبناء اقتصاد يتمتع بروابط قوية سيساعدان على خلق فرص عمل جديدة، وسد الفجوة الرقمية، وتحسين النمو الاقتصادي.

● يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين حِجْزاً أساسياً في بناء الاقتصاد الرقمي، فشهد هذا القطاع تطور كبير في السنوات الأخيرة، فهناك أعداد كبيرة من خريجي التخصصات التكنولوجية، وزيادة كبيرة في مستخدمي الانترنت ووصل عدد مستخدمي الهاتف المحمول إلى أكثر من 4 مليون مشترك عام 2020، وأن 80% من الأسر في فلسطين لديها إمكانية النفاذ إلى خدمة الإنترنت في البيت، وبلغ عدد المؤسسات العاملة في هذا المجال 683 عام 2019.

- ✓ يتميز الاقتصاد الرقمي بالعديد من الخصائص من أهمها تحسين المراكز التنافسية للشركات والدول التي تجعله قادراً على المساعدة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والتنموية.
- ✓ يركز الاقتصاد الرقمي على العديد من المقومات من أهمها توفر البنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفر القوانين التي تحمي مستخدميه، وتوفر التكنولوجيا المالية.
- ✓ يلعب قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور مهم في الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي، لما يوفره من مقومات أساسية للاقتصاد الرقمي، والتي من أهمها الانترنت وشبكات الحاسوب، وتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات البرمجية.

✓ إن التحول الرقمي يتطلب من منظمات الأعمال التحول من العمل التقليدي إلى الإلكتروني، وتغيير في المنتجات، واستخدام وسائل الدفع الإلكترونية وإدارة الأعمال الإلكترونية. والتجارة الإلكترونية، وتوظيف عمال مهرة قادرين على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

✓ تعتبر القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي من بين العوائق الرئيسية لتنمية الاقتصاد الرقمي في الضفة الغربية وقطاع غزة. ومنع استيراد وتصدير العديد من المنتجات، وأدوت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتقييد الاستخدام الخلوي لترددات الجيل الثالث في غزة والجيل الرابع في الضفة الغربية، والاختلافات في الأطر التنظيمية بين الضفة الغربية وقطاع غزة بسبب الانقسام السياسي، فكل ذلك من المعوقات لتحول فلسطين نحو الاقتصاد الرقمي.

التوصيات:

✓ ضرورة زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز البحث العلمي والابتكار، لزيادة انتاج المعرفة، والذي من شأنه زيادة الإنتاج والتنافسية العالمية.

✓ العمل على تعزيز البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة توفير شبكات انترنت سريعة منخفضة السعر، ويسهل الوصول لها من جميع أفراد المجتمع.

✓ التواصل مع المجتمع الدولي والدول العربية للمساعدة في رفع الحصار المفروض على فلسطين من الاحتلال الإسرائيلي، والذي يسيطر على سوق الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ويمنع دخول المعدات اللازمة لتطوير قطاع الاتصالات.

✓ توفير التعليم والتدريب لزيادة المهارات التي يحتاج إليها الموظفون للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بالتعاون بين الحكومات والمجتمع المدني، ليكونوا قادرين على التعامل مع الاقتصاد الرقمي.

✓ تطوير القوانين وتشريعات حماية حقوق الملكية الفكرية الموجودة وكذلك قانون التعاملات الإلكترونية ليتماشى مع التطور العالمي، وطبيعة الاقتصاد الرقمي، وخاصة التجارة الإلكترونية. والعمل على زيادة الوعي العام لدى الجمهور بالآثار السلبية للسرقات والقرصنة الإلكترونية على الاقتصاد الوطني.

✓ توجيه الصناعات التكنولوجية نحو التصدير وعدم الاكتفاء بالاستهلاك والاستفادة منها كمصدر جديد لتوليد فرص العمل البديلة عن الوظائف الملغاة نتيجة للرقمنة.

✓ العمل على تطوير البنية التحتية لأنظمة وأدوات الدفع الإلكترونية في فلسطين وخفض المخاطر المرتبطة بها.

✓ تعزيز العلاقة مع حاضنات الأعمال من خلال عقد اتفاقيات تعاون وذلك بهدف تقديم النصح والمشورة للأفكار الجديدة المعروضة والتي تخص الاقتصاد الرقمي.

✓ تعزيز التعاون مع الهيئات الدولية بهدف الاطلاع والاستفادة من التجارب الدولية في مجال الاقتصاد الرقمي.

✓ العمل على توحيد الجهود المبذولة وانهاء الانقسام السياسي بين شقي الوطن لأنه من أهم الأسباب أمام تحقيق أي تقدم أو نمو اقتصادي.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- (1) الإحصاء المركزي الفلسطيني. (2007). إحصاءات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأراضي الفلسطينية.
- (2) الإحصاء الفلسطيني. (2021). الإحصاء الفلسطيني ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يصدران بياناً صحفياً بمناسبة اليوم العالمي للاتصالات ومجتمع المعلومات 2021/05/17. تم الاسترداد من <https://www.pcbs.gov.ps>.
- (3) الاقتصاد الرقمي... يفيض موارد ويقطر فقراً"، متوفر على الرابط التالي: [http://islamfin.go-](http://islamfin.go-forum.net/t949-topic)
- (4) فوزي، أماني. (2017). مفهوم الاقتصاد الرقمي. المجلة الاجتماعية القومية، 54(3)، 165-173.
- (5) اشتية، بكر. (2004). 9. بكر اشتية، واقع اقتصاديات المعلومات في فلسطين وأفاقها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين 57.
- (6) جوهر، بن رجдал. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء في المنظمة، مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة البليدة 2، الجزائر، الصفحات 221-207.
- (7) خير، الدين بنون، و وآخرون. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي. الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي (الصفحات 20-2). الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف .ميلة.
- (8) أبازيد، ثناء. (2005). واقع التجارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها عربياً ومحلياً. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث: دراسات اقتصادية وقانونية، المجلد (27) العدد (4)
- (9) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2007). سلسلة تقارير الوضع الراهن، رقم 8. إحصاءات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأراضي الفلسطينية، رام الله .فلسطين.
- (10) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2008). مسح قطاع الأعمال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، 2007: النتائج. رام الله . فلسطين.
- (11) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2012). الحسابات القومية بالأسعار الجارية والثابتة (2010، 2009)، رام الله، فلسطين.
- (12) جاسم، حسن جعفر. (2009). مقدمة في الاقتصاد الرقمي. طرابلس: دار البداية للنشر.
- (13) البراهمه، خالد محمد. (2011). الاقتصاد الرقمي، مقال جريدة المدى الإلكترونية، صادرة عن المركز الموريتاني للدراسات بتاريخ 10-6-2011، تحت بند مقالات اقتصادية، متوفر على الرابط، www.elmeda.net.
- (14) كتنانه، خيري مصطفى. (2009). التجارة الإلكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- (15) مصلاح، ديفيد. (19، 2022). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين: تحدي قيود وديناميات القوة. تم الاسترداد من <https://cutt.us/Mavia>
- (16) الدلاهمة، سليمان مصطفى. (2008). نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات. عمان: الوراق للنشر والتوزيع
- (17) سناء بوشوك، حدة أوضايفية، وعلية ضياف. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التحول نحو اقتصاد المعرفة. مجلة " دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية " مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر، (9)، 778-796.
- (18) البكري، سونيا محمد. (2001). نظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية الإسكندرية
- (19) طاه، طارق. (2007). نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- (20) عباس، طارق محمود. (2004). مجتمع المعلومات الرقمي. دم: المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع.
- (21) زرزار، العياشي. (2010). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، (4)، 214-232.
- (22) عبد القادر، قراش. (2017). واقع الاقتصاد الرقمي في الصيرفة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، ص11.
- (23) لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2017). الاقتصاد الرقمي والتحول نحو المجتمعات الذكية. دبي.
- (24) المجلس الاقتصادي والاجتماعي. (2014). تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات عن إحصاءات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمم المتحدة.
- (25) عبيدات، محمد إبراهيم. (2000). سلوك المستهلك. الأردن: دار وائل للنشر.
- (26) منشورات الأمم المتحدة. (2006). 22. منشورات الأمم المتحدة لتصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية، وقرات إحصائية، السلسلة، العدد 4، التنقيح 4.
- (27) وكالة الأنباء الفلسطينية وفا. (2021). مؤشرات إحصائية للاتصالات ومجتمع المعلومات في فلسطين 17 أيار 2021. تم الاسترداد من <http://info.wafa.ps>.
- (28) وكالة الأنباء الفلسطينية وفا. (23، 7، 2017). وزير الاتصالات ومحافظ سلطة النقد يتفقان على خطة لتنفيذ قانون المعاملات الإلكترونية. رام الله- فلسطين. تم الاسترداد من http://wafa.ps/ar_page.aspx?id=9oSxRza795167741181a9oSxRz
- (29) العبيد، يعقوب فهد. (1989). التنمية التكنولوجية مفهومها ومتطلباتها، القاهرة، الكويت، لندن: الدار الدولية للنشر.
المراجع باللغة الأجنبية:

- 30) Karehka RAMEY. (2015). What is technology—meaning of technology and its use من الاسترداد .
<http://www.useoftechnology.com/what-is-technology>.
- 31) oecd. (2012). www.oecd.org/daf/competition/The-Digital-Economy-2012.pdf p5:تم الاسترداد من.
- World Bank Group. (2021). Palestinian Digital Economy

دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال The role of the digital economy in enhancing the sustainable competitive advantage of business organizations

د. عماد سالم محمد أبو ميري/فلسطين – قطاع غزة

Dr. Emad Salem Mohammed Abu Miri/

PALESTINE/ GAZA STRIP

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الاقتصاد الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، من خلال التطرق إلى عدد من المواضيع الجوهرية الكفيلة بإعطاء نظرة عامة عن الخطط والاستراتيجيات التي تتبناها منظمات الأعمال لتعزيز عملية التحول نحو الاقتصاد الرقمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض وتحليل مختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة به، وذلك بالاعتماد على مختلف المراجع والكتب والأبحاث العلمية ذات الصلة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: يتيح الاقتصاد الرقمي تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال باستخدام الاستراتيجيات والتكتيكات الأمثل للمعلومة الاستراتيجية، والتي تساهم في تدعيم واتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين المستوى التنافسي للمنظمة، وتعزيز الموقع التنافسي لها في نطاق السوق المستهدفة. وجاءت أهم التوصيات توعية منظمات الأعمال بالدور الجوهري الذي يلعبه الاقتصاد الرقمي في دعم وتعزيز الميزة التنافسية، بل السعي الدؤوب إلى تطبيق الاقتصاد الرقمي في العمليات الإلكترونية لمنظمات الأعمال، وعلى المعلومات وحمايتها وتكثيف عمليات البحث والتطوير لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الرقمي، التجارة الإلكترونية، الميزة التنافسية، منظمات الأعمال.

Abstract:

The study aimed to identify the role that the digital economy plays in enhancing the sustainable competitive advantage of business organizations, by addressing a number of core issues that can give an overview of the plans and strategies adopted by business organizations to enhance the transformation process towards the digital economy, and the study relied on the descriptive analytical approach, by presenting and analyzing the various concepts and elements related to it, by relying on various references, books and relevant scientific research, and the study concluded with several results, the most important of which were: And taking decisions directly related to improving the competitive level of the organization, and enhancing its competitive position within the scope of the target market. The most important recommendations came to educate business organizations about the essential role that the digital economy plays in supporting and enhancing the competitive advantage, but rather the relentless pursuit of applying the digital economy in the electronic operations of business organizations, on information and its protection, and intensifying research and development processes to keep pace with modern technological changes.

Keywords: Digital Economy, Electronic Trading, Competitive Feature, Business Organizations.

مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة من خلال التغيرات المتسارعة التي تعمل بها تلك المنظمات، وفي خضم التطورات الرقمية المتلاحقة التي تشهدها الاقتصادات العالمية في عملية التحول نحو الاقتصاد الرقمي (Digital Economy)، أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تكيف

أعمالها مع هذا التحول والاستجابة والتأقلم مع هذه التغيرات التي تمكنها من بقائها في سوق المنافسة بكفاءة وفاعلية. على اعتبار ان تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في تنامي مستمر، الامر الذي يجعل منظمات الاعمال تدرك هذا الدور، وتعمل على الاهتمام به، وإيجاد أفضل السبل الكفيلة بتطبيقه.

حيث تواجه هذه المنظمات في عصرنا الحديث تحديات كبيرة، خاصتاً في ظل التغيرات المتسارعة لبيئات الأعمال التي تنشط فيها، مما يتطلب منها الاستجابة والتأقلم لهذه التغيرات المتسارعة، لفهم طبيعة ومكونات وتأثيرات البيئة المحيطة بها، والعمل على التحكم في المعلومات واستخدامها لاستباق التهديدات والفرص والتحديات لضمان مكانتها وبقائها في سوق المنافسة. مما اضطر المنظمات إلى إدماج نظام التطور الاقتصادي في استراتيجيتها، والذي يضمن توفير المعلومات والتحكم فيها، وحمايتها والقدرة على المواجهة، وعلى خفض حالات عدم التأكد. وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بما يحقق الأداء المطلوب في ظل البيئة التنافسية الحادة.

كذلك المساهمة في الحد من تأثير الاختلالات التي قد تحدثها بيئة الأعمال التكنولوجية والتنافسية والاجتماعية والقانونية والسياسية في هذه المنظمات. حيث تتأثر منظمات الأعمال باعتبارها نظاماً مفتوحاً بكل ما يحدث في بيئة الأعمال، من تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، وتغيرات تتعلق ببيئة الصناعة التي تعمل فيها هذه المنظمات، لكن الأمر لا ينتهي عند حدود التأثير بل تطور الى حدود التأثير عليها، فمنظمة الأعمال اليوم بحاجة الى لعب دور اساسي اقتصادي واجتماعي في المجتمع الذي تعمل فيه، والذي يعتبر مصدراً لأهم مدخلاتها وهو نفسه قناة لتصريف منتجاتها وخدماتها، فهو مصدر الثروة لديها.

في حين أصبح التحول نحو الاقتصاد الرقمي مساراً إجبارياً وليس اختيارياً، وذلك لما قامت به الرقمنة من أحداث تغييرات عميقة في تنظيم الاقتصاد العالمي وإعادة تحديد سلاسل القيمة ودفع التوجه نحو إنجاز المهام في أقل وقت وبأقل مجهود ممكن، حيث أضحت الاقتصاد الرقمي أداة ضرورية لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة وتدعيم الحصص السوقية، وضمان تطوير أداء وفعالية وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال، حيث يسمح للمنظمات أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ واتخاذ القرارات الرشيدة إضافة إلى استيعاب استراتيجيات المنافسين.

أولاً: مشكلة الدراسة

يكتسب موضوع الاقتصاد الرقمي والميزة التنافسية لمنظمات الاعمال أهمية كبيرة سواء عند الباحثين، أو المنظمات الدولية والمحلية، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين الاقتصاد الرقمي وعمليات الرقمنة لمنظمات الاعمال، ومواكبة التطورات التسويقية والتكنولوجية، خاصتاً مع ظهور وتفشي جائحة كورونا (كوفيد-19)، والتي ضرب العالم بداية عام 2020. ولهذا جاءت هذه الورقة البحثية والتي سنحاول من خلالها إبراز دور الاقتصاد الرقمي في تحقيق وتعزيز الميزة لتنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال. ومما تقدم تبلور معالم مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يساهم الاقتصاد الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟

وفي ضوء هذا التساؤل الرئيس برزت عدة تساؤلات فرعية لعل أبرزها:

1. ما مدى تبني استراتيجية الاقتصاد الرقمي من قبل منظمات الأعمال؟.

2. ما هي العلاقة الحقيقية بين الاقتصاد الرقمي ومنظمات الأعمال؟
3. كيف تستفيد منظمات الأعمال من التحول نحو الرقمنة الاقتصادية؟
4. ما هي معوقات رقمته منظمات الأعمال لتعزيز الميزة التنافسية لديها؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في دراسة الموضوع في حد ذاته، وهو الاقتصاد الرقمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال وذلك من خلال التالي:

- الأهمية العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال التعرف على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال. كذلك تحديد مستوى الأداء حول التحول مما يتيح لمتخذي القرارات في تلك المنظمات وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لتطوير الأداء في ضوء تطبيق هذا التحول.

- الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية أنها تتناول موضوعاً جوهرياً للتطور الإلكتروني السريع لمنظمات الأعمال نحو التحول إلى الرقمنة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، ومدى العلاقة بين الاقتصاد الرقمي وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، كذلك محاولة الوصول إلى الأسس الموضوعية لتحقيق الهدف من الدراسة.

ثالثاً: فروض الدراسة

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في أن الاقتصاد الرقمي يتيح لمنظمات الأعمال الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي الأمثل لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لديها، والتي تساهم في تدعيم واتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين وتعزيز مستوى موقعها التنافسي في بيئة الأعمال.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل التالي:

- ✓ التعرف على مفهوم الاقتصاد الرقمي والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وأبرز الخصائص والأهداف.
- ✓ التعرف على مدى تبني استراتيجية الاقتصاد الرقمي من قبل منظمات الأعمال لتعزيز ميزتها التنافسية.
- ✓ بيان دور الاقتصاد الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال.
- ✓ التعرف على معوقات الرقمنة الاقتصادية لمنظمات الأعمال لتعزيز الميزة التنافسية لديها.

خامساً: منهجية الدراسة

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض وتحليل مختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة به، وذلك بالاعتماد على مختلف المراجع والكتب والأبحاث العلمية ذات الصلة بموضوع مدى العلاقة بين الاقتصاد الرقمي وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.

سادساً: الدراسات السابقة

- 1- دراسة (قهوجي، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ولقد توصلت الدراسة، إلى أن الذكاء الاقتصادي يلعب دوراً هاماً في اكتساب ودعم الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال مد المنظمة بدراسات معمقة وتقديم معلومات مفيدة ورؤية واضحة، حول البيئة التنافسية التي تنشط فيها، سواءً تعلق الأمر بمنتجات المنافسين أو أذواق العملاء واحتياجاتهم، وغيرها من التغيرات الطارئة في البيئة المحيطة، إضافة إلى حماية المعلومات المنتجة واستعمالها في عمليات التأثير. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض وتحليل المفاهيم والعناصر المتعلقة به، وذلك بالاعتماد على مختلف المراجع والكتب والأبحاث العلمية ذات الصلة بهذا الموضوع، لذلك توصي الدراسة بضرورة تبني نظام الذكاء الاقتصادي في استراتيجيات كل منظمة بغية الحفاظ وتعزيز ميزتها التنافسية.
- 2- دراسة (الكواز، 2021): تهدف الدراسة إلى التعرف على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة للوصول إلى العملات وتقديم الخدمات المناسبة لهم عن طريق مجموعة من القنوات، وان مؤشر الاقتصاد الرقمي مع مؤشر المجتمع ويمكن قياسه DESI اختصاره هو مؤشر مزدوج، حيث يعمل على مبدأ الجمع ما بين جميع المؤشرات ذات الصلة للتقدم نحو الاقتصاد الرقمي والمجتمع الرقمي. ويستند البحث إلى فرضية مفادها إيجاد عمل في تصنيف الخدمات الإلكترونية في الاقتصاد الرقمي لدولة الإمارات العربية المتحدة، وما يؤثر على ما تقدمه من خدمات، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي والتحليلي وذلك كون أن الخط الاستراتيجي للاقتصاد الوطني بشكل رئيسي على الاقتصاد الرقمي والتوصل لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تفيد صانعي القرار في دولة الإمارات. وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج، كان أهمها: يعد الاقتصاد الرقمي مسعى اقتصادياً واجتماعياً وليس تكنولوجياً فقط فلا بد من أن يتجه السياسيون ورجال الأعمال إلى الاقتصاد الرقمي بطريقة منظمة وأكثر تطوراً. وأوصت الدراسة على العمل على رصد التدفقات الاستثمارية الأجنبية المباشرة من حيث الكمية والنوعية وتوجيهها في مجالات نقل التكنولوجيا.
- 3- دراسة (معزوز، 2021): هدفت الدراسة إلى الوقوف على الطفرة الحاصلة في الاقتصاد من خلال التوجه نحو الرقمنة والافتراضية، وزيادة تعقيده وتشابكه، كذلك تشخيص أهم مجالات فوائد ومعوقات التجارة الإلكترونية باعتبارها الفضاء الخصب لنمو وازدهار التسويق الإلكتروني، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي والتحليلي وذلك كونه الأسلوب الأنسب لمثل هكذا دراسات، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها: بأن الاقتصاد الرقمي أثر على الواقع بكل تجلياته، وقارب بين الواقع والخيال بصفة حقيقية، وأحدث ما يسمى بالواقع الافتراضي، وهو ما يزال يشهد إبداعاً وتقديماً لمنتجات وتطبيقات تمس مختلف مستويات الحاجيات والرغبات والمتطلبات، وعلى ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة ببعض التوصيات لعل أهمها: يجب على منظمات الأعمال أن تبني منصة الكترونية لها (موقع الكتروني) يكفل لها تحقيق خاصية التقارب مع العملاء والالتحام مع حاجياتهم وتطلعاتهم، الأمر الذي يجعل تبنيها أمراً سهلاً.
- 4- دراسة (شديد، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمة المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، واقت

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي للدراسة، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، كما وأوصت الدراسة بضرورة الاسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات الكترونية والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي .

5- دراسة (Layla، 2019): سلطت الدراسة الضوء على مشكلة فرض الضرائب على الاقتصاد الرقمي، من أجل استخلاص مميزات البارزة، التي جعلت من الصعب على الدول الافريقية النامية إخضاعها لتشريعاتها الضريبية، وهدفت الدراسة إلى معالجة تحديات فرض الضرائب على الاقتصاد الرقمي، كما هدفت إلى تقديم الحلول الممكنة من أجل مواءمة الاقتصاد الرقمي مع القواعد التي تحكم الشركات التقليدية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن السبب وراء قدرة الشركات الرقمية على تجنب دفع الضرائب، هو أنها لا تحتاج إلى أماكن مادية لبيع سلعها وخدماتها للمستهلكين، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الضريبة الرقمية، وأن تخضع هذه الضريبة لاتفاقيات ثنائية ومتعددة الأطراف بين الدولة التي يكون للشركة الأجنبية تواجد رقمي فيها وبين الدولة التي تم تأسيس الشركة الأجنبية على أرضها، ويجب على الاتحاد الإفريقي الضغط من أجل إجماع عالمي أو قاري نحو قانون يشترط على جميع الشركات ذات الحضور الرقمي توفير قاعدة بيانات تظهر مصادر توليد الإيرادات.

سابعاً: الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الباحث لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، فإنه سيتم بيان بعض أوجه التشابه والاختلاف، بين الدراسات السابقة من حيث منهجية الدراسة المتبعة، والأدوات المستخدمة في الدراسة، وأوجه التشابه والاختلاف والتمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومدى استفادة الدراسة الحالية من بعض هذه الدراسات وذلك من خلال:

* الاستفادة من الدراسات السابقة.

- التحديد الدقيق لمشكل الدراسة.

- صياغة التساؤلات الخاصة بالدراسة بشكل علمي يحق أهداف الدراسة.

- تحديد المناهج والاساليب المناسبة لاستخدامات الدراسة

* أوجه الاتفاق:

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتحليل البيانات الرسمية المتوفرة، واستخدام تحليل القوائم المالية المنشورة المعتمدة كأداة أساسية في الدراسة.

* أوجه التمييز:

- تناولت هذه الدراسة موضوع دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال، حيث شح الدراسات السابقة من هذا النوع وخاصة المحلية منها، وخاصة الحديثة.

- المكتبة الفلسطينية تفتقر لمثل هذه الدراسات المتعلقة بموضوع دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، حيث لا زالت المكتبة الفلسطينية تعاني من نقص في الدراسات المتعلقة بهذا الشأن، وحسب المعلومات المتوفرة للباحث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تقوم بهكذا دراسة.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الإطار المفاهيمي للاقتصاد الرقمي

مع تزايد انخراط الثورة الرقمية في نسيج الحياة اليومية، دخلت مصطلحات جديدة كثيرة، جاء إحداها فيما يعرف بالاقتصاد الرقمي Digital Economy، وبخلاف فروع الاقتصاد التقليدية فإن الاقتصاد الرقمي له خائص تبعث الأمل بالأمل لتحل مشكلات التنمية الاقتصادية بمختلف أبعادها. وبالرغم من حداثة موضوع الاقتصاد الرقمي حيث يضمن البعض أنه نظام اقتصادي بدأ في عام 1995م، إلا كان لعالمي الاقتصاد Deucker - Varian، الفضل في تحديد معالم هذا العلم الجديد، والذي ساهم في وبالرغم من حداثةه وبنسبة كبيرة في الناتج القومي الإجمالي لبعض الدول المتقدمة، وفي نفس الوقت تضاءلت مشاركة القطاعات التقليدية الأخرى في نفس الناتج الإجمالي لنفس هذه الدول، حيث انعكست تطبيقات هذا الاقتصاد على طبيعة بيئة أعمال الشركات بشكل واسع وغير مسبوق (علقم، 2013). ومن خلال ما تقدم عُرف الاقتصاد الرقمي على النحو التالي:

1. تعريف الاقتصاد الرقمي: The Digital Economy

لقد ظهر مصطلح الاقتصاد الرقمي لأول مرة في عام 1995 على لسان الكاتب الكندي "Don tap Scott" في كتابه المنشور باللغة الإنجليزية بعنوان:

(The Digital Economy: Promise and Periling the age of Networked Intelligence)

الاقتصاد الرقمي: الآمال والمخاطر في عصر الشبكة الذكية، حيث تناولت الدراسة العديد من الكتاب والباحثين الذين اختلفوا في تسميته، فمنهم من أطلق عليه اقتصاد الأنترنت، ومنهم من سماه اقتصاد المعرفة، ومنهم من عرفه بأنه اقتصاد المعلومات وغير ذلك من المسميات، ومن أهم مميزاته أن تتحول البضائع والمنتجات من الشكل المادي المحسوس إلى الشكل الرقمي (البشير، 2018).

كما وإن مصطلح الاقتصاد الرقمي، هو مصطلح هام جداً بالنسبة للدول والمجتمعات، نظراً لأنه يتعلق بموضوع يهم الأفراد والمؤسسات والدول على حد سواء، وذلك بسبب التطورات الكبيرة التي طرأت على الاقتصاد بسبب التطور التكنولوجي، حيث عرف البعض الاقتصاد الرقمي على أنه: ذلك الاقتصاد الذي يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودرجة الارتباط بشبكة المعلومات العالمية الأنترنت" وتوافر طرق المعلومات السريعة والهواتف النقالة وخدمات التبادل الرقمي للمعلومات وهي الأسس التي أصبحت تحكم كافة مناحي الحياة وأسلوب أداء الأعمال (جعفر، 2017).

كذلك دخول التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات في مختلف الأنشطة الاقتصادية، والاقتصاد الرقمي يعتمد بشكل أساسي على العقول البشرية، أما العناصر الأخرى المتصلة بالمعاشرة وأسلوب الحياة تعتبر مساندة أكثر مما أن تكون فاعلة أو محركاً أساسياً. فالإقتصاد الرقمي The Digital Economy لا يمثل استخدام الحاسوب لأداء

المهام التقليدية أو بشكل يدوي، بل يلعب الاقتصاد الرقمي دوراً بارزاً في اظهار جميع الفرص والحاجة الملحة الى منظمات والأفراد، ويدفعهم الى استخدام التقنيات الرقمية لغرض تنفيذ تلك المهام وبشكل أفضل وبجودة عالية خلال فترة زمنية.

واجرائياً يُعرف الاقتصاد الرقمي: بأنه ذلك الاقتصاد الذي يستخدم المؤشرات الاقتصادية نفسها والأسس الاقتصادية المتعارف عليها من عرض وطلب للصناعات الإلكترونية والخدمات الإلكترونية الناتجة عنها، وما يترتب عليها من عمليات نقل المعلومات والمبادلات التجارية من خلال تلك الخدمات الرقمية بشكل تجارة إلكترونية أو صناعات إلكترونية وما يترتب عليه من زيادة في الدخل القومي والناتج المحلي .

2. خصائص الاقتصاد الرقمي:

يعمل الاقتصاد الرقمي على نشر المعلومات والمعرفة ويطلق عليه عدة مصطلحات مثل اقتصاد المعرفة، المجتمع

اللاسلكي، المجتمع الشبكي، وكغيره من العلوم فالاقتصاد الرقمي له عدة خائص لعل أبرزها:

أ- يعتمد مستقبل الاقتصاد الكلي على الاقتصاد الرقمي من خلال تكنولوجيا المعلوماتية، حيث تلعب دوراً مهماً في زيادة النمو الاقتصادي وفي الاستثمارات الرأسمالية والتجارة الإلكترونية الداخلية والخارجية ويؤثر الانترنت بشكل مباشر على اساليب ادار المعاملات التجارية كذلك اساليب العمل.

ب- يقوم الاقتصاد الرقمي على نموذجية تنطلق من أهمية قدرة البشر وتمكنه من استخدام المعارف والمعلومات، وإنتاجها وتطويرها كعامل رئيسي له قيمة اقتصادية إنتاجية، ويركز بالأساس على أهمية الرصيد الفكري والأبداع للبشر بوصفه قادراً على زيادة عوائد الاستثمار وخلق الثروات وتحقيق التنمية المستدامة وأصبح رصيد المؤسسات الاقتصادية يقوم على أساس مخزونها المعرفي والمعلوماتي. (حسن، 2021).

ت- المنافسة وهيكل السوق في ظل الاقتصاد الرقمي كما هو معروف بأن الاقتصاد الرقمي يشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتجارة الإلكترونية وخدمات التوصيل الإلكتروني، والبرمجة المعلوماتية، وهي تختلف باختلاف حجم المعاملات الاقتصادية والتخصص في الموارد وكذلك القطاعات الاقتصادية وفي مكونات الناتج المحلي الاجمالي، وأن تكنولوجيا المعلومات تؤثر في درجة المنافسة وأساليبها وتحسن المراكز التنافسية، ويختلف هيكل السوق وفق درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاقتصاد الرقمي وذلك على المستويين المحلي والدولي.

ث- الاقتصاد الرقمي يوفر المعلومات في اتخاذ القرارات حيث يوفر الاقتصاد الرقمي المعلومات عن طريق تعليم كيفية تحديد الاحتياجات المعلوماتية واختيار المناسب منها، واهم تلل المعلومات هي:

- معلومات الإلكترونية: وتشمل البريد الإلكتروني والانترنت والمواد المسجلة على أشرطة الفيديو

- معلومات مطبوعة: وتشمل التقارير والفاكسات.

- معلومات منطوقة: ت مل جميع المكالمات الهاتفية والحوارات.

ج- سهولة الوصول الى مصادر (Access)، وإن نجاح ونمو الاقتصاد الرقمي يعتمد على قدرة الافراد والمؤسسات في المشاركة في جميع المعلومات ومواقع الانترنت المختلفة ولكي يتم الاشتراك في تلك الشبكات لا بد من استخدام الاقتصاد

الرقمي، الضروري في توفير البنية التحتية مثل شبكات الكهرباء وشبكات الهواتف وتوفير الآلات والمعدات والمهارات والتعليم وانخفاض رسوم تلك الخدمات. (مجيد، 2021).

يتضح مما سبق: أن الاقتصاد الرقمي يعمل على عملية اندماج الدولة في الاقتصاد العالمي وزيادة فرص التجارة والوصول إلى الأسواق العالمية وتسهيل اتخاذ القرارات، من خلال الحصول على المعلومات بسهولة، مما يسهل توظيفها لخدمة القرارات الاقتصادية بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية.

3. مكونات الاقتصاد الرقمي:

يتكون الاقتصاد الرقمي من عدة مكونات من أهمها المؤسسات الإلكترونية والتي تتشابه بعضها من خلال شبكة المعلومات الدولية، وذلك عن طريق مواقع الأنترنت والبريد الإلكتروني، وذلك لتحقيق التشابكات الاقتصادية بين مؤسسات الأعمال، وذلك لتنفيذ عمليات التجارة الإلكترونية، من خلال عملية تبادل للسلع والخدمات والأموال عبر المواقع الإلكترونية. أو تحويل الأموال بين البائعين والمشتريين والبنوك باستخدام طرق الدفع عن طريق الأنترنت والأدوات الإلكترونية الأخرى، الأمر الذي يتضح معه أن الاقتصاد الرقمي يتكون من مكونين أساسيين ومن خلالهما تتفرع المكونات الفرعية له، وهما الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية (سحقى، 2020).

ومن خلال ما تقدم: يتكون الاقتصاد الرقمي من مكونين أساسيين هما الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية ومنهما تتفرع المكونات الفرعية للاقتصاد الرقمي، وذلك من خلال ما يلي:

أ- الأعمال الإلكترونية. (البراهمة، 2011)

تعرف الأعمال الإلكترونية على أنها التحول من الأداء التقليدي إلى الأداء الإلكتروني، ويندرج تحت الأعمال الإلكترونية كلاً من التالي:

- الإدارة الإلكترونية: وهي وحدة تنفيذ وظائف الإدارة وممارسة النشاطات الإدارية، باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات باستخدام المعدات الإلكترونية وعلى رأسها الحاسوب.
- الخدمات الإلكترونية: وهي عملية تبادل المعلومات والبيانات التي لا تتعلق مباشرة ببيع وشراء السلع، فالمؤسسات تستخدمها لتوزيع المعلومات وتقديم الدعم للعملاء وتقديم الخدمات وتنفيذها إلكترونياً وعلى مدار الساعة، ومنها الخدمات الحكومية.

ب- التجارة الإلكترونية:

تعرف التجارة الإلكترونية على أنها تنفيذ النشاط الاقتصادي من بيع وشراء وتبادل للسلع والخدمات والمعلومات، ما بين أطراف النشاط الاقتصادي عبر المجال الإلكتروني، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط والأساليب الإلكترونية، من خلال إيجاد روابط فعالة ما بين أطراف النشاط ويندرج تحت التجارة الإلكترونية كل من التالي:

- الشراء الإلكتروني: وهو عملية تنفيذ النشاط المسؤول عن شراء وتوفير السلع والخدمات، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط والأساليب الإلكترونية.

- البيع الإلكتروني: وذلك من خلال قيام المنتجين والموردين بعرض منتجاتهم وبضائعهم على شبكة الانترنت، او باستخدام الوسائط الإلكترونية الأخرى بغرض البيع المباشر للمستخدمين، وتنفيذ عملية البيع باستخدام الوسائط الإلكترونية.

- التسويق والاعلان الإلكتروني: من خلال عرض السلع والخدمات والترويج لها والتعريف بها على شبكة الانترنت، وهي عملية تتم على موقع المنشأة الإلكتروني، أو على المواقع الأخرى المتخصصة بالدعاية والاعلان، وكذلك من خلال طرق محركات البحث، وكذلك باستخدام الرسائل الإلكترونية. او استخدام خدمة الرسائل القصيرة على أجهزة الاتصالات الخلوية.

- الوساطة التجارية الإلكترونية: وتتمثل بقيام جهة معينة بالوساطة بين طرفي العقد، او تسهيل تدفق المعلومات بين طرفي العقد باستخدام الوسائط الإلكترونية.

- البنوك الإلكترونية: وتعرف على انها انجاز الأعمال البنكية، وإدارة الحسابات باستخدام تقنية الصيرفة الإلكترونية عبر وسائل إيصال الإلكترونية.

- المحاسبة الإلكترونية: وهي عملية تنفيذ المهام والعمليات المحاسبية والمجالات التعليمية المحاسبية من خلال الحاسوب ومختلف مقومات الحوسبة الرقمية وتطبيقات شبكة المعلومات.

- الرقابة الإلكترونية: وهي تتم عن طريق استخدام الوسائط الإلكترونية في تنفيذ اجراءات الرقابة على المنشأة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في زيادة فعالية الرقابة تعزيزاً لمبدأ الإفصاح.

4. متطلبات الاقتصاد الرقمي:

كفيرة من باقي العلوم فهناك متطلبات للاقتصاد الرقمي لابد من تطبيقها واتباعها من قبل الأفراد والمؤسسات كذلك الحكومات، وذلك من خلال:

أ- استخدام شبكات التواصل والاتصال بمختلف مكوناتها، كذلك الشبكة العنقودية، وذلك في تطوير وظائف المنظمات، حتى تتمكن من مواكبة التطورات التي تدور حولها، حيث تكون أكثر مرونة في طرق الاستجابة للمتغيرات السريعة، مما يتيح لتلك المنظمات الاستفادة من أهم المزايا الخاصة بالاقتصاد الرقمي، من خلال إلغاء شتى المعوقات والحوجز الزمنية والجغرافية التي تحول بين هذه المنظمات وبين تطورها والتوجه نحو توسيع الاسواق الخاصة بها، مما يضمن لها الحصول على ميزة المرونة كميزة تنافسية أساسية، بوصولها إلى أكبر قدر من المستهلكين مع اختلاف أماكنهم الجغرافية. (فاتح، 2007).

ب- ضرورة قيام الدول بسن قوانين وتشريعات، تكفل حقوق المتعاملين في ظل رقمته الاقتصاد، وخصوصاً إذا تعلق الامر بالدول النامية، والتي تفتقر لمثل هذا النوع من التشريعات، مما يجعل التعامل الإلكتروني مخيفاً جداً، نظراً لمخاوف المتعاملين في رقمته الاقتصاد من التحايل والقرصنة، والتي يمكن أن يتعرضوا لها، وهذا بدوره يعمل على ضعف رغبة الكثير من المتعاملين في استخدام هذا الاسلوب في عملياتهم التسويقية.

ت- ضرورة قيام الهيئات العامة والخاصة بدور طرف ثالث حيث يثق فيه المتعاملون، يضمن أو يقر الامان للمعاملات التي تتم في ظل الاقتصاد الرقمي، ولهذا فإن هذا الطرف يعتبر طرفاً أساسياً بالنسبة للدول النامية، في حن

أن الدول المتقدمة تجاوزت هذه الفجوة التي يمكن أن يطلق عليها أسم فجوة الثقة بين المتعاملين في الاقتصاد الرقمي. (فانج، 2007، صفحة 15)

ث- ضرورة مواكبة كل التغيرات الحاصلة في البيئة من تغيرات تكنولوجية وأفكار وفلسفات الاعمال، مع ضرورة تشجيع الحكومات لمثل هذه السلوكيات، من خلال تبنيها وتقديم جميع التسهيلات الضرورية لذلك، من خلال بناء بنية قاعدة قوية تناسب احتياجات المنظمات في عصر رقمه الاقتصاد.

ج- مكافحة كل أشكال الغش والتحايل والقرصنة والسرقة، والتي تعمل على عدم المصدقية للنظام الرقمي الجديد، وذلك لرفع الثقة بين الاطراف المتعاملة فيه، وهذا لن يتم إلا من خلال البحث المستمر والدائم لتطوير عناصر الامان والخصوصية داخل هذا النظام.

ح- تبني العمل القائم على المعلومات والمعرفة، لانهما هما أساس الحصول على ميزات تنافسية في عصر رقمه الاقتصاد، وهذا لن يتأتى إلا من خلال التركيز على نظم المعلومات وقواعد البيانات، ودون إهمال العنصر البشري والذي يعتبر العنصر الجوهري نحو عملية الرقمنة نظراً لعدم إمكانية التحول على المعرفة إلا من خلاله. (عوض، 2017)

5. مؤشرات الاقتصاد الرقمي:

لمعرفة إمكانية انضمام الدول ضمن هذا الاقتصاد الجديد والذي يرتكز بدرجة كبيرة على الثورة المعرفية، لا بد من التطرق إلى بعض المؤشرات والتي سنحاول إجمالها فيما يلي

- مؤشر البحث والتطوير: يشكل بيانات الأبحاث والتطوير المؤشرات الأساسية للاقتصاد الجديد، حيث يتم استخدام مؤشرين أساسيين هما: النفقات المخصصة للأبحاث والتطوير وفريق العمل المستخدم لأعمال الأبحاث والتطوير. (توتليان، 2006).

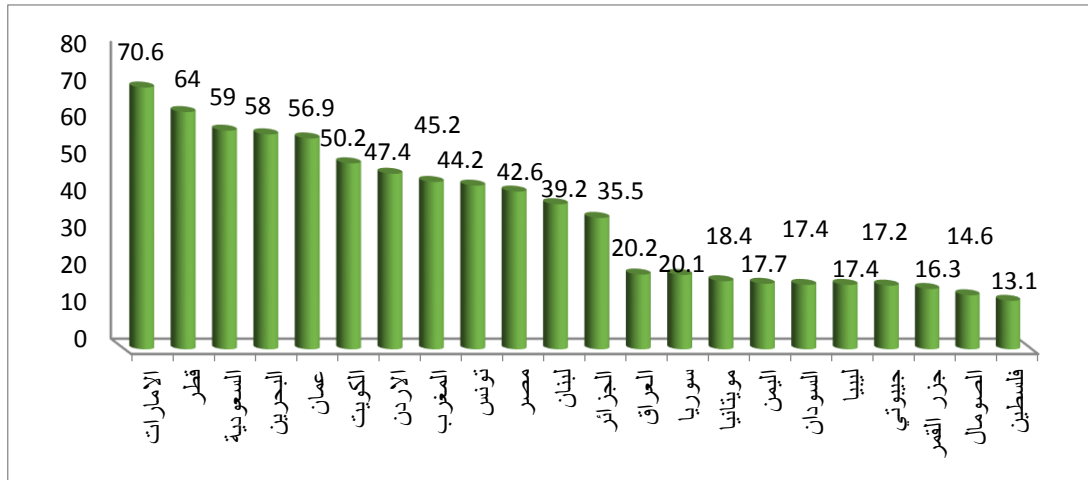
- مؤشر التعليم والتدريب: إن للموارد البشرية أهمية كبرى في عمل النشاطات الاقتصادية وتنميتها وتطويرها خاصة في ظل الاقتصاد الرقمي وما يتضمنه من تقنيات متقدمة، إلا أن من المؤشرات المعروفة جداً لدراسة هذا البعد ما تزال قليلة وذلك يعود من جهة إلى نقص الأعمال في هذا المجال ومن جهة أخرى إلى صعوبة قياس كفاءات الأفراد مباشرة ومؤشرات الموارد البشرية مصدران رئيسيان على قدر كبير من الأهمية وهي البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب. والبيانات المتعلقة بالكفاءات أو بمهن العمال.

- مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يُعد مؤشر نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قدر كبير من الأهمية خاصة مع تزامن الوقائع، حيث التقى الاقتصاد القائم على الانترنت بقاعدة تكنولوجية ملائمة وهذا ما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة.

- مؤشر البنية الأساسية للحواسيب: ويدخل ضمن هذا المؤشر كل العمليات ذات العلاقة بالحواسيب خاصة إذا ما تعلق الأمر بعدد أجهزة الحاسوب في كل ألف نسمة من السكان ومستخدمي الشبكة العنكبوتية. أنظر الشكل التالي. (عامر، 2018)

شكل رقم 01:

يوضح قيمة مؤشرات الاقتصاد الرقمي في الدول العربية (100-0)



المصدر: من اعداد الباحث، الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي، www.arab-digital-economy.org

6. دوافع التوجه نحو الاقتصاد الرقمي: (UNCTAD، 2019).

هناك العديد من القوى الدافعة والعوامل التي تؤدي إلى التوجه إلى الإقتصاد المعرفي لعل أبرزها:

- العولمة: حيث أصبحت الأسواق والمنتجات أكثر عالمية؛
- ثورة المعلومات والمعرفة: حيث زاد اعتمادها في الإنتاج، فنحو أكثر من 70% من العمال في الاقتصاديات المتقدمة هم عمال معرفيون.
- انتشار الشبكات مثل الأنترنت جعل العالم بمثابة قرية واحدة أكثر من أي وقت مضى.
- ظهور مفهوم رأس المال الفكري المبني على التعلم وتوليد المعرفة.
- تحرير التجارة العالمية وتلاشي الحدود بين البلدان، الأمر الذي أفسح المجال أمام كل أنواع الإستثمار الأجنبي المباشر.
- التغير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصادياً إجراء تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافياً ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثاً عن الكفاءة.
- * ومن خلال ما تقدم من سرد للاقتصاد الرقمي بمعظم مكوناته ومتطلباته وخصائصه كان لزاماً على الباحث أن يبين من خلال الجدول التالي الدول الأكثر تصنيفاً بالتعاملات في الاقتصاد الرقمي وذلك من خلال ما سيوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 01:

تصنيف الدول عالمياً حسب حجم الاقتصاد الرقمي 2020 ترليون دولار

البيان	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الدولة	الولايات المتحدة	الصين	ألمانيا	اليابان	انجلترا	فرنسا	كوريا الجنوبية	الهند	كندا	إيطاليا
القيمة	13.6	5.4	2.54	2.5	1.8	1.2	0.9	0.51	0.43	0.38

المصدر: من اعداد الباحث، www.alwatan.com.sa/article

ثانياً: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً رئيساً، تسعى إلى بلوغه جميع منظمات الأعمال، إذ إن المشكلة الأساسية التي تواجهها تلك المنظمات هي مشكلة الاستمرارية والبقاء في الصناعة أو السوق الذي تختاره، مما يتطلب امتلاكها العوامل الداعمة لذلك، والمتمثلة في الأهداف، والموارد والأفراد القادرين والمتحفزين، وكذلك الخيارات الاستراتيجية الصحيحة والضرورية لبقاء المنظمة، وفقدان أي منها قد يُعجل في إخفاقها وفشلها، والذي زاد الأمر تعقيداً أن بيئة الأعمال أصبحت أكثر اضطراباً، بسبب تقدم أنظمة التجارة الحرة في ظل منظمة التجارة العالمية، ونهاية الاحتكارات التجارية بما فيها الاحتكارات الحكومية، والتغير التكنولوجي المتسارع، إذ أصبحت منظمات الأعمال أقل قدرة على حماية نفسها سواء في البلد الأم، أو في الأسواق الخارجية، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية المتسارعة والتنافس الشديد للسيطرة على العملاء (أبو هادي، 2020).

1. مفهوم الميزة التنافسية:

تُعرف الميزة التنافسية بأنها تلك المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسين، لأنه يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم، وهي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، ويرتبط تحقيقها بعددين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. (PITTS، 1996).

كما يمكن وصف الميزة التنافسية على أنها الوسيلة التي تتمكن بواسطتها المنظمة من اختراق الأسواق للحصول على مركز تنافسي من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات بالكمية والجودة المناسبين وبالوقت المناسب. (معمر، 2019)

لذلك فالميزة التنافسية المستدامة هي عنصر تفوق المنظمة في استغلال مصادر القوة لديها واتباعها لاستراتيجيات مبتكرة لإضافة قيمة لمنتجاتها لم يصل لها المنافسين.

وإجرائياً: تعرف الميزة التنافسية بأنها السياسة المتفوقة والمدروسة التي تتبعها منظمات الأعمال الشركات، لعمليات التنافس في سوق العمل، لتحقيق النتائج المخطط لها مسبقاً بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال اتباع استراتيجيات محددة مسبقاً من شأنها تحقيق الميزة التنافسية المرجوة.

2. خصائص الميزة التنافسية:

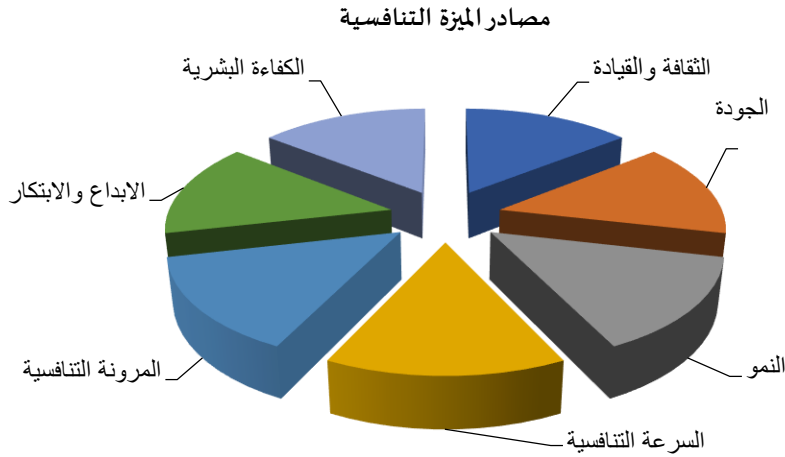
تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية، التركيز على النتائج ووجود التنافس والتركيز في كل شركة ومنظمة للأعمال، ومجال التركيز على الزبائن والاحتفاظ بهم، إضافة إلى مجال القيادة وثبات الأهداف، وأخيراً مجال تطوير إشراف الأفراد. (رضا، 2012)

كذلك فإن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص، حيث ترى (النسور، 2010)، أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل على النحو التالي:

- أن تكون دائمة أي تكون السابقة على المدى البعيد. تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.
- إن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد الشركة.
- أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة.
- كما ويرى (Dirisu، 2013)، أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية، وهي كالتالي:
 - إتباع سياسة التغيير المستمر، التي تسعى لتطوير الشركة، وتحسن أدائها، وزيادة أرباحها.
 - تتسم الميزة التنافسية بمقدرتها على جذب الموظفين ذو الكفاءات العالية، ممن يمتلكون مهارات عالية واستثنائية وابداعية، والقدرة لديهم على إبتكار خطط وسياسات جديدة ومفيدة للمنظمة.
 - من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي الابتكارات الجديدة بل تحذو حذوها، وذلك بما يتناسب مع تقديم الخدمات والسلع والملائمة للعملاء.
 - المرونة في تصميم وتطبيق الخطط بما يتناسب مع التغيرات والتحولات التي تجري في البيئة السوقية، بما يحقق للشركة سمعة جيدة واتساعها في السوق المستهدفة.
 - الاستمرار والاقدام في تحقيق الاهداف والغايات التي تصبونها المنظمة، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام.
- ويرى (الدوري، 2009)، كذلك بأن أهم خصائص الميزة التنافسية بالتالي:
 - أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات العملاء.
 - أنها تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح أعمال المنظمات.
 - توفر الميزة التنافسية الانسجام بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
 - تتصف الميزة التنافسية بالديمومة والقوة، وصعوبة تقليد المنافسين لها.
 - تقدم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة التوجيه والتحفيز للتحسينات المستقبلية.
- مما سبق: من خصائص للميزة التنافسية يتضح بأنها تتسم بالمرونة، والرؤية بعيدة المدى، كذلك ترسم خطأً مبتكرة للمنظمة، كذلك مواكبة للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة التي تحقق للشركة الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة بكل كفاءة وفاعلية.
- 3. مصادر الميزة التنافسية المستدامة.
- تتمثل مصادر الميزة التنافسية في التالي:
 - الكفاءات البشرية: إن أهم عامل في نجاح المنظمة هو امتلاكها لموارد بشرية متميزة ذات كفاءات عالية، فهي تعتبر مصدر للإبداع والابتكار، ومصدر حقيقي لتعظيم القيمة وتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، وهي تعتبر العقل المفكر للمنظمة وهي من تقوم بمزج موارد المنظمة بطريقة تجعلها تستمر وتنمو في السوق.
 - الإبداع والابتكار: وهو يمكن تحقيقه من خلال البحث عن فرص جديدة ومراقبة وتبعية أنشطة المنافسين، وهذا بدوره يضمن قيام المنظمة بإنتاج منتجات جديدة، أو تقديم خدمات جديدة ومتطورة. ويعد الابتكار مصدراً رئيسياً لتحقيق

- ميزة تنافسية عالية البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في استراتيجية الشركات والمنظمات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية ويُعد مهم في الاداء الاستراتيجي.
- المرونة التنافسية: وهي تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الانتاجية ومزيج المنتج ليلتائهم مع رغبان العملاء والاستجابة لحاجاتهم المتغيرة باستمرار.
- السرعة التنافسية: وهي تعتمد على الوقت لتحقيق عملية التسليم السريع، والتسليم في الوقت المحدد وهو من عناصر الملائمة في التسويق، كذلك سرعة التطوير للمنتج أو الخدمة للفترة من بداية ولادة الفكرة وحتى التصميم النهائي والانتاج. (قربة، 2019).
- النمو: وهو يكون من خلال قيام المنظمة بالتوسيع في حجمها أو تقديمها منتجات إلى أسواق جديدة، ينعكس على نمو حصتها في السوق، والذي يعتبر أحد أكبر عوامل التفوق التنافسي.
- الجودة وهنا نشير إلى درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات والخدمات للوظيفة، أو الاستخدام وكذلك درجة تطابق (المنتج – الخدمة) لخصائص التصميم، وتتمثل بتقديم المنظمة لمنتجات ذات جودة عالية يصعب على المنظمات المنافسة محاكاتها.
- الثقافة والقيادة: إن أساليب القيادة والتدريب واختيار العاملين في المنظمة يمكن اعتبارها مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، لأنها تقود إلى تقديم المنظمة منتجات إبداعية وذات مستويات عالية تستطيع مواكبة التطورات السريعة الجديدة في السوق وكذلك فإن ثقافة المنظمة تعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية لأن تفهم ثقافة المنظمة ضروري جدا إذا كانت المنظمة تدار استراتيجيا. والشكل التالي يمثل أهم هذه الخصائص على النحو التالي:

شكل رقم 02:



المصدر: من إعداد الباحث.

4. أنواع وشروط الميزة التنافسية المستدامة:

أ-الأنواع:

بين (الدرويش، 2013)، نوعان أساسيان للميزة التنافسية المستدامة جاءت كالتالي:

- ميزة التكلفة الأقل: وهي تعبر عن قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجات أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر؛ وتحقيق هذا النوع من الميزة يتوقف على حسن ممارسة الأنشطة الأساسية والثانوية المنتجة للقيمة بما يحقق التفوق على المنافسين في تقليل التكاليف.
- ميزة التميز: وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات فريدة تخلق قيمة أكبر من وجهة نظر الزبائن، وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتميز المنتجات، وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز.

ب-الشروط:

بين (الزغمي، 2019) أن هناك عدة شروط لضمان استمرار الميزة التنافسية والتي جاءت كالتالي:

- مصدر الميزة التنافسية: يرتبط استمرار الميزة التنافسية بمصدر هذه الميزة، فإذا كان مصدرها يعتمد على انخفاض التكلفة فإنه من المتوقع ألا تستمر الميزة التنافسية على حالها لمدة طويلة، لأنه من السهل تقليدها، أما إذا كان المصدر هو امتلاك وتشغيل التكنولوجيا الجديدة أو امتلاك علامة تجارية متميزة، فقد تستمر الميزة التنافسية لمدة طويلة لأنه يكون من الصعب تقليدها.

- عدد المصادر التي تعتمد عليها الميزة التنافسية: كلما تعددت مصادر الميزة التنافسية فإنها قد تستمر لمدة أطول مما لو كانت هذه الميزة تعتمد على مصدر واحد فقط، لأنه بتعدد المصادر قد تعوض المنظمة فقدانها لأحد المصادر بالمصادر الأخرى، أما إذا كانت أحادية المصدر فيترتب عليها تذبذب استقرار الميزة التنافسية تبعاً لهذا المصدر.
- الإنفاق على البحث والتطوير: أيضاً يتوقف استمرار الميزة التنافسية على حجم الإنفاق على البحث والتطوير، فكلما داومت المنظمة على إجراء مزيد من البحث والتطوير تمتعت بميزة تنافسية متجددة ومستمرة.

ثالثاً: العلاقة بين الاقتصاد الرقمي وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال

يتميز الاقتصاد الرقمي بنشر تكنولوجيا المعلومات في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات وهذا يسمح ببناء الحكومة الالكترونية، المؤسسة الالكترونية، البنوك الالكترونية والإدارة الالكترونية.

ومن أهم خصائص العلاقة بين الاقتصاد الرقمي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ما يلي:

أ-ظهور عامل إنتاج المعلومات، والذي أصبح مورداً هاماً وذلك من خلال:

1- يسمح الاقتصاد الرقمي بإستخدام التقنية الملائمة لخلق أسواق ومنشآت افتراضية تُلغى فيها الحدود والمكان والزمان، مثل التجارة الالكترونية التي توفر الكثير من المزايا، مثل تخفيض التكلفة، رفع الكفاءة والسرعة في انجاز المعاملات، وهذا بدوره يعمل على تعزيز الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال.

2- تعتمد عملية النجاح في عملية تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لدي منظمات الأعمال، على قدرة الأفراد والمؤسسات والمنظمات على المشاركة في شبكات المعلومات ومواقع الانترنت المختلفة، ويتطلب الاشتراك الفعال في تلك الشبكة، ضرورة توفير البنية التحتية، وانخفاض تكلفة ورسوم الخدمات وتوفير الآلات والأجهزة والمعدات والمهارات

والتعليم والتدريب وتوفير الموارد المالية واستخدام الأموال الإلكترونية مثل بطاقات الائتمان، وهذا بدوره من خلال الاستخدامات الخاصة بالاقتصاد الرقمي.

3- تؤثر تكنولوجيا المعلومات على درجة المنافسة وأساليبها وتحسين المراكز التنافسية لدى منظمات الأعمال، ويختلف هيكل السوق وفق درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاقتصاد الرقمي، وذلك على المستوى المحلي والدولي، ويجب أن تتكامل تكنولوجيا المعلومات مع منظومات وقطاعات الاقتصاد المختلفة وخاصة التصنيع والتدريب والتعليم والخدمات المالية والمصرفية والاستثمارية.

4- تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً في زيادة معدلات النمو الاقتصادي وفي الاستثمارات الرأسمالية والتجارة الإلكترونية الداخلية والخارجية، وتؤثر الانترنت على أساليب أداء المعاملات التجارية وأساليب العمل.

5- يمكن التحكم في المعلومات باستخدام الفعّال للمعلومات وتوظيفها لخدمة القرارات والسياسات الاقتصادية، ويوفر الاقتصاد الرقمي المعلومات عن طريق تعلم كيفية تحديد اختيار المصادر المناسبة للمعلومات الأساسية والهامة أي أداء إدارة الصادر والوارد من المعلومات بطريقة أكثر كفاءة وتأثير. وهناك عدة أنواع من المعلومات: المعلومات الإلكترونية وتشمل البريد الإلكتروني والانترنت والمواد المسجلة على أشرطة الفيديو والمعلومات الموجودة على الأقراص الصلبة أو المرنة؛ المعلومات المنطوقة منها المكالمات الهاتفية والحوارات والمعلومات المطبوعة مثل التقارير والفاكسات؛ التنبؤات التكنولوجية.

ب- إنخفاض في أهمية عامل عدم اليقين: وذلك بسبب الاستخدام النشط لمورد المعلومات. مفهوم الابتكار المفتوح يرتبط بالتغيرات التي يسببها الاقتصاد الرقمي عبر ملاحظة الابتكارات المفتوحة في عملية المشاركة النشطة للمستهلكين من قبل الأعمال في عملية إنشاء الابتكارات عندما تستخدم الشركات ليس فقط الأفكار الداخلية، ولكن أيضاً الأفكار الخارجية لان في عصر الاقتصاد الرقمي تعد الأصول ذات الأهمية الاستراتيجية هي المعرفة والتي تؤدي دوراً رئيسياً في التنمية الاقتصادية المستدامة للشركات في مختلف الصناعات). (Nordhaus، 2002).

ولتشكيل نهج جديدة لتطوير استراتيجيات تطوير الأعمال على أساس الأدوات والأساليب الحديثة لدمج المعرفة المؤسسية في نظام إدارة الشركة فينبغي أن تركز إدارة المعرفة على تكوين القيم الفكرية وتطوير رأس المال التنظيمي والاستهلاكي والبشري للمؤسسات عبر الاستخدام المكثف للأصول الفكرية الذي يوفر فرصاً لتشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية والتي تشكل مع الكفاءات الأساسية للشركة. (Pohjola، 2008).

ت- تخفيض تكاليف المعاملات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. حيث أصبحت الشركات المحلية دولية بسبب مواقعها على الإنترنت التي تعرّف بالشركة وخدماتها وسلعها. وأسهم استعمال التكنولوجيا في خدمة العملاء، كذلك أسهمت الشبكات الداخلية والخارجية في تحسين عمل الشركات، فأصبح الموظفون والعملاء يتواصلون مع المديرين للحصول على ردود الأفعال وتقارير التقدم والإضافات. ويزدهار الاتصالات أصبح بإمكان أي شركتين تجاريتين العمل معاً بسهولة، مثال على ذلك عملية الدمج بين (Hotmail في MSN) كان سهلاً لأن الخدمة كانت بالإنترنت (قابلي، 2019).

في حين أصبحت المعاملات النقدية تتم بسهولة وبزمن قصير، ومن خلال استخدام تلك التقنيات الحديثة فأصبحت الرقمنة لمنظمات الأعمال ملحة وضرورية وذلك بسبب خفض التكاليف من أجل جني الفوائد المرجوة، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة المخطط لها من قبل منظمات الاعمال.

رابعاً: دور الاقتصاد الرقمي في التأثير على مصادر الميزة التنافسية المستدامة

يلعب الاقتصاد الرقمي دوراً كبيراً في التأثير على مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي التأثير على الميزة

التنافسية المستدامة في حد ذاتها وذلك على النحو التالي: (Abdelkader, 2021)

- التأثير على التكلفة والجودة:

يتطلب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الاعمال مصدر التكلفة توفير كافة المعلومات اللازمة عن سبل تحقيقها لدى المنظمة ومقارنتها مع منافسها، وهذا ما يوفره الاقتصاد الرقمي الذي يبحث في سبل توفير التكلفة الأقل والجودة الاعلى والجهد القليل (كفاءة وفاعلية)، كما يعطي حلولاً وأفكاراً جديداً من طرح للأفكار في هذا المجال.

- التأثير على المعرفة والتكنولوجيا:

لكي تتحكم منظمة الأعمال في المصادر المعرفة والتكنولوجيا، ينبغي أن تتمتع هذه المنظمة بيقظة استراتيجية مرتفعة، حتى تتمكن من حماية هذان العنصران، والتأثير على البيئة التنافسية من خلالهما، وهذا لن يتأتى إلا من خلال اعتماد نظام الرقمنة الاقتصادية للمنظمة. وهذا يتيح للمنظمة الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي الأمثل للمعلومة الاستراتيجية التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، والتي تساهم في تدعيم واتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين المستوى التنافسي لها، وتعزيز الموقع التنافسي في نطاق السوق المستهدفة من خلال تطوير أساليب التوقع والتنبؤ بالمتغيرات المتسارعة في الأسواق المحيطة بها، سواء كانت الأسواق المستقبلية أو الأسواق الحالية، من خلال المعرفة الصحيحة لمختلف الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المنافسون، وسرعة الاستجابة لها، من خلال حسن الفهم والتعامل الجيد مع كل هذه المعلومات، وهذا لن يتأتى إلا من خلال المعرفة والتكنولوجيا.

- التأثير على الوقت والاستجابة لحاجات العملاء:

من بين أهم العناصر التي تظهر الاختلاف بين المنظمة والمنافسين لها، هو القدرة على الاندماج والتكيف مع الأحداث الخارجية والتفاعل معها، وكذلك الاستعداد لإدراك المؤشرات الناشئة كاتجاهات قوية بغرض تحليل هذه المؤشرات، وفهمها بما يمكن المنظمة من تحضير نفسها لاستغلال الفرص التي يمكن أن تتيحها التغيرات المستقبلية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود نظام قوي للاقتصاد الرقمي.

ومن هنا تبرز أهمية ودور رقمته المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال ما يلي:

- مد المنظمة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق العملاء، وتطور رغباتهم، واحتياجاتهم عبر الزمن، فتمكثها بذلك تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو بدوره يوفر للمنظمة معارف تقنية وعلمية تمكثها من تطوير مختلف عملياتها، فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة، بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، وتحسين انتقال المعلومة بشكل أسرع، تمكين المنظمة من تحقيق مركز تنافسي متميز في

أسواقها وفقاً لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها، ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المنظمة بمحيطها، ويعد هذا السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا العملاء، وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة. (Hallzhieva, 2019).

- زيادة الفعالية التنظيمية داخل المنظمة، بحيث يعزز الاقتصاد الرقمي قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحسين الاتصالات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، كذلك الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعامل يرغب دائماً في الاستعانة بكل ما هو جديد، والرقمنة تعمل على تقديم الجديد، سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج، وتقليل الخسائر، حيث أن الأخذ به يؤدي إلى الحد من خسائر العامل سواء تمثل ذلك في تكلفة الأجزاء التالفة، وتكلفة الإصلاح وتقليل الغرامات (ناصر، 2012، صفحة 744).

النتائج والتوصيات:

من خلال ما تقدم خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الرقمنة الاقتصادية لتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال يكون أكثر فعالية وكفاءة في مجال تحسين تنافسية المنظمة. وذلك من خلال بعض النتائج والتوصيات والتي خلصت إلى التالي:

أ-النتائج:

1- مع تزايد أهمية الاقتصاد الرقمي، أصبح من الضروري قياس مدى تقدّم الدول نحو رقمته اقتصادها، من خلال بعض المؤشرات على المستوى الدولي، مثل مؤشر تطبيق الرقمنة (Digital Adoption Index, 2016) الصادر عن البنك الدولي، ومؤشر التطور الرقمي (Digital Evolution Index, 2017) لكلية فليتشر في جامعة تافتس، ومؤشر الرقمنة (the Digitization Index, 2016) لشركة البحث BBVA Research، وتصنيف التنافسية الرقمية العالمي (World Digital Competitiveness Ranking, 2018) لمركز التنافسية العالمي (IMD World Competitiveness Center).

2- يتيح الاقتصاد الرقمي تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي الأمثل للمعلومة الاستراتيجية، والتي تساهم في تدعيم واتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين المستوى التنافسي للمنظمة، وتعزيز الموقع التنافسي لها في نطاق السوق المستهدفة، من خلال تطوير أساليب التوقع والتنبؤ بالتغيرات المتسارعة في الأسواق الحالية والمستقبلية، والفهم الصحيح لمختلف الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المنافسون، وسرعة الاستجابة لها من خلال حسن الفهم والتعامل الجيد مع كل هذه المعلومات الاستراتيجية.

3- يلعب الاقتصاد الرقمي دوراً هاماً في حماية واستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وذلك من خلال سياسة الأمن والحفاظ على الإرث المعلوماتي، بالاعتماد على الاستراتيجيات الدفاعية للتقليل من التعرض للهجوم وتقوية الوضع التنافسي للمنظمة وتحسينها وحماية مواردها وإمكاناتها القيمة من التقليد، ودعم أية ميزة تنافسية لديها.

ب-التوصيات:

- 1- توعية منظمات الأعمال بالدور الجوهري الذي يلعبه الاقتصاد الرقمي في دعم وتعزيز الميزة التنافسية، بل السعي الدؤوب الى تطبيق الاقتصاد الرقمي في العمليات الإلكترونية لمنظمات الاعمال، وعلى المعلومات وحمايتها وتكثيف عمليات البحث والتطوير لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.
- 2- ضماناً لتأثير متميز للتكنولوجيات الرقمية على تعزيز التنمية المستدامة لمنظمات الاعمال، فإن السياسات المناسبة لا بد أن تكون قائمة لإزالة العقبات التي تحول دون انخراط الاقتصادات الناشئة بشكل كامل في الاقتصاد الرقمي وتحقيق أقصى قدر ممكن من الفوائد، في حين تعمل على الحد من المخاطر.
- 3- على الحكومات العربية خلق بيئة تتوفر فيها المعلومات الرقمية لتكون في متناول جميع المتعاملين من أفراداً ومؤسسات عامة أو خاصة وبتكلفة مناسبة ليتمكن الجميع من الحصول على منافذ الاقتصاد الرقمي لتنعكس على تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال.
- 4- حث الباحثين وصناع القرار في البحث ودراسة موضوع العلاقة بين التحول الرقمي وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، ومحاولة معرفة آثاررقمنه الاقتصاد على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات.

قائمة المراجع:

أولاً/ المراجع العربية:

- 1) ابراهيم رضا. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عمان، عام الكتاب
- 2) أحمد أبوهادي. (2020). الميزة التنافسية المستدامة وريادة الاعمال، www.businessesyemen.com.
- 3) الزهرة الزغيبي. (2019). تحقيق الميزة التنافسية في ظل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكفاءاتها، كتاب أعمال الملتقى الوطني حول: الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم.
- 4) السيد حسن. (2021). الاقتصاد الرقمي (مزايا، تحديات، خصائص)، . مجلة روح القوانين، جامعة طنطا، العدد 85، 2021، ص 6-41.
- 5) أمينة قهواجي. (2021). دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.
- 6) بوعكاز عامر. (2018). سبل ووسائل حماية المستهلك الإلكتروني من مخاطر الاقتصاد الرقمي، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجفلة، العدد الاول، 2018، ص70.
- 7) خالد البراهمة. (10 6، 2011). *الاقتصاد الرقمي*. تم الاسترداد من <https://elmeda.net/article/625>
- 8) رابعة النسور. (2010). أثرتبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، 2010.
- 9) زكريا الدوري. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10) سعد الكواز. (2021). واقع الاقتصاد الرقمي وسبل معالجة الفجوة في دولة الامارات العربية. مجلة الشرق الاوسط للعلوم الانسانية والثقافية .

- (11) فضل البشير. (2018). دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تنامي التمويل الاسلامي، مجلة جامعة بيت المشورة، العدد التاسع، دولة قطر، اكتوبر 2018، ص 36-37.
- (12) قاسم جعفر. (2017). مقدمة في الاقتصاد الرقمي . دارالبادية للنشر، 2017، ص 21.
- (13) قرية معمر. (2019). مسعودة ، تفعيل الميزة التنافسية بتطبيق إدارة المواهب، كتاب أعمال الملتقى الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة، الجزائر .
- (14) مجاهدي فاتح. (2007). الاقتصاد الرقمي ومتطلباته، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني- المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، الجزائر، 2007، ص 12-14.
- (15) محمد الدرويش. (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا،
- (16) مختار معروز. (2021). التسويق الالكتروني كأداة تمييز لمنظمات الاعمال الحديثة في ظل منحى التجارة الالكترونية والتوجه الرقمي للاقتصاد. مجلة جامعة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر.
- (17) مراد ناصر. (2012). ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة، دراسة حالة الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2012.
- (18) مرال توتليان. (2006). مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006، ص 22 .
- (19) مصطفى شديد. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. المجلد الثاني والعشرون، العدد الرابع، أكتوبر 2021.
- (20) معمر قرية. (2019). تفعيل الميزة التنافسية بتطبيق إدارة المواهب، كتاب أعمال الملتقى الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، المجلد الثاني، .
- (21) موسى عبدالله علقم. (2013). الاقتصاد الرقمي، المال والاقتصاد، بنك فيصل الاسلامي السوداني، العدد 72، 2013، ص 52.
- (22) نعيمة سحقي. (2020). الاقتصاد الرقمي في الجزائر الفرص والتحديات- حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند ولحاج، الجزائر، ص 37.
- (23) نغم مجيد. (2021). واقع الاقتصاد الرقمي وسبل معالجة الفجوة في دولة الامارات العربية. مجلة الشرق الاوسط للعلوم الانسانية والثقافية، العراق، ص 27.
- (24) هبه قابلي. (2019). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاقتصاد الرقمي. الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، الصفحات العدد 150 كانون الأول (ديسمبر) -

25) ياسر عوض. (2017). المشاكل الضريبية للأعلان الرقمي في مصر (مقارنة بعض نظم الضريبة الاجنبية)، المؤتمر العلمي الرابع بعنوان "القانون والإعلام"، بكلية الحقوق، جامعة طنطا، 1
ثانياً/ المراجع الاجنبية:

- 26) Abdelkader, Douar. (2021). The role of economic intelligence in promoting sustainable competitiveness for business organizations, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEG, Vol.4 No.6, pp:89-103.
- 27) Adam PITTS .(1996) .LIE, Everett., the strategic management process, New York: John Welley and sons,
- 28) Douar Abdelkader .(2021) .The role of economic intelligence in promoting sustainable competitiveness for business,Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE,Vol.4 No.6 , pp:89-103.
- 29) Eli Hallzhieva .(2019) .Impact of digitalization on international tax matters (challenges and remedies the taxes committee), European parliament, February, P14.
- 30) Iyiola Dirisu .(2013) .Ibidunni, O.S. (2013). Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of.
- 31) Latif Layla .(2019) .The challenges in imposing the digital tax in developing African countries, journal of legal studies and research, vol.(5), issue (3), June.
- 32) M. Pohjola .(2008) .Growth and Productivity in Real-Time World. Helsinki: Helsinki School of Economics,
- 33) UNCTAD .(2019) .Value creation and cap implications for developing countries, digital economy report, P21.
- 34) W.D., Nordhaus .(2002) .Productivity growth and the New Economy, Brookings Papers on Economic Activity 2002

أهمية تطبيق الاقتصاد الرقمي في تحقيق النمو الاقتصادي لمنظمات الأعمال The importance of applying the digital economy to the economic growth of business organizations

ط.د.تارزي خملول /المركز الجامعي .أفلو/ الجزائر
PhD.Tarzi Khemloul/ University center - aflou / Algeria

ملخص الدراسة:

تكتسي الرقمنة أهمية بالغة في مختلف المجالات، لاسيما الاقتصادية منها، باعتبارها فرضت نفسها في هذا العصر، ولما لها من تأثيرات ومميزات، والاقتصاد الرقمي ما هو إلا نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى منظمات الأعمال تبعا للتغير الفكري والفلسفي في نمط التسيير والتخطيط والتوزيع والرقابة وغيرها، مما جعل هذا التحول بمستوى توفر البنية التحتية التكنولوجية الأجهزة، البرمجيات، الشبكات الرقمية الآليات، والإنترنت يكون ضرورة حتمية لما لذلك من مزايا وامتيازات تتمثل في: سهولة الوصول إلى المعلومة تحقيق مزايا تنافسية، زيادة الحصة السوقية زيادة معدلات النمو الاقتصادي في الاستثمارات الرأسمالية والتجارة الإلكترونية وتغير أساليب أداء المعاملات التجارية وخلق أسواق ومنشآت افتراضية بدون حدود مكانية أو زمانية، وغير ذلك من المزايا التي لا توجد في الاقتصاد التقليدي.

الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الرقمي، منظمات الأعمال، تكنولوجيا المعلومات

Abstract:

Digitization is critical in various areas, particularly economic ones, As self-imposed at this time, because of its effects and advantages, The digital economy is only a result of the use of Information Technology at the level of business organizations depending on the intellectual and philosophical change in the pattern of management, planning, distribution, censorship and others. technological infrastructure ", making this shift the level of availability of hardware, Software, automated digital networks, and the Internet are imperative because of the advantages and privileges of: Easy access to information achieving competitive advantages, increasing market share, increasing economic growth rates in capital investments and e-commerce, changing business performance methods, creating virtual markets and facilities without spatial or time limits, and other benefits that do not exist in the traditional economy.

Keywords: Digital economy, business organizations, Information Technology

مقدمة:

في ظل التطورات المتزايدة والمتسارعة التي يشهدها العالم على مختلف المستويات وفي شتى المجالات، خاصة ما تعلق ببيئة الأعمال، مما استوجب على منظمات الأعمال أن تتأقلم مع الوضع الراهن، وأن تتوجه لاستعمال التقنيات الحديثة المتاحة لها، بما يتلاءم ويساهم في تحقيق أهدافها بأمثل الطرق، حيث أن المعرفة أصبحت من القضايا التنافسية المهمة ذات التأثير المباشر وبالخصوص المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات في مجال المال والاستثمار وغيرها.

فالتحول الفكري القائم، فرض فلسفة مختلفة في الإدارة والتسيير باستخدام أساليب وأدوات أكثر فاعلية مما كان عليه الوضع سابقا، مما ساهم بشكل كبير في تغيير نمط الحياة البشرية وطريقة استهلاك الخدمات ونماذج أعمال

المنظمات، حيث أن التوجه نحو الاقتصاد الرقمي ارتبط بشكل أساسي بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

بناء على ما سبق ذكره، تتبلور الإشكالية الرئيسية في هذه الدراسة الخاصة بتوضيح أهمية الاقتصاد الرقمي بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث يمكن صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق الاقتصاد الرقمي في تحقيق النمو الاقتصادي لمنظمات الأعمال؟
وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أهم المفاهيم المرتبطة بالاقتصاد الرقمي؟
- ✓ ما هي خصائص وأسس الاقتصاد الرقمي؟
- ✓ ما هي أهم المزايا والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد الرقمي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا الموضوع إلى عدة عناصر كما يلي:

- ✓ مفهوم الرقمنة والاقتصاد الرقمي.
- ✓ نشأة الاقتصاد الرقمي
- ✓ خصائص وأسس الاقتصاد الرقمي
- ✓ تطبيقات الاقتصاد الرقمي
- ✓ خطوات التحول الرقمي لمنظمات الأعمال
- ✓ منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي.

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي في دراسة هذا الموضوع، باعتباره الأنسب لعرض مختلف المفاهيم النظرية والإمام بأهم جوانب موضوع الدراسة، والوصول إلى الاستنتاجات التي تمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على الإطار المفاهيمي، ومناقشة وتحليل عمل منظمات الأعمال في ظل التحول الرقمي بالإضافة إلى إثراء المجتمع العلمي بأوراق علمية تساعد الأكاديميين والمهنيين في تكوين خلفية علمية ونظرة متكاملة حول موضوع الدراسة، والمساهمة في تأسيس قواعد علمية تؤسس لما بعدها من بحوث ودراسات على أرضية علمية سليمة.

أهداف الدراسة:

الهدف من تناول هذا الموضوع لا يخرج في كونه محاولة لمعرفة مختلف المفاهيم المرتبطة بالرقمنة والاقتصاد الرقمي، وأسباب التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي، وإبراز دوره وأهميته في تحقيق أهداف منظمات الأعمال بشكل عام، بالإضافة إلى التعرف على المزايا والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد الرقمي.

أولاً - مفهوم الرقمنة:

تعرف الرقمنة على أنها التحول الناجم عن الاعتماد الهائل على التقنيات الرقمية لإنشاء المعلومات ومشاركتها، وعلى عكس الابتكارات التكنولوجية الأخرى، تعتمد الرقمنة على تطور تقنيات الوصول إلى الشبكة وتقنيات أشباه الموصلات وهندسة البرمجيات، والآثار غير المباشرة عن استخدامها. (سالم و بن حسين، 2020)

ثانياً - التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو نتيجة للانتشار السريع للإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويعد من أساسيات تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات ككل. (غريسي وآخرون، 2021)

ويعرف التحول الرقمي بأنه نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم. (غريسي وآخرون، 2021)

ويعرف أيضا على أنه دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير جذري وكلي في طريقة تقديم القيمة للمستخدم النهائي، كما يعتبر تغيير ثقافي للمنظمات يستوجب عليها من التأقلم معه. (غريسي وآخرون، 2021)

وهو أيضا الابتكار من خلال التغيير الكلي وإدراج التكنولوجيا الرقمية المتاحة في طريقة صنع وإنتاج القيمة وقيادة الأعمال. (غريسي وآخرون، 2021)

ثالثاً - مفهوم الاقتصاد الرقمي:

تعددت التعاريف الخاصة بالاقتصاد الرقمي، إلا أن أغلبها يشير إلى نفس المفهوم، ومن التعاريف نجد:

✓ الاقتصاد الرقمي هو نمط اقتصادي قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكة الإنترنت مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على الإبداع والمعرفة والتطور التكنولوجي، خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال. (بطاهر، 2019)

✓ الاقتصاد الرقمي هو الاقتصاد الذي يركز أساسا على استخدام تكنولوجيا المعلومات في الكثير من العمليات الرئيسية، مثل التخطيط والإدارة والتسويق. (ناويس وقوريش، 2018)

رابعاً - نشأة الاقتصاد الرقمي:

للاقتصاد الرقمي جذور عميقة تعود إلى عام 1921 في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عن أحد جوانب اقتصادات المعلومات، وكانت أقدم دراسة للعالم الاقتصادي فرانك نايت عن المخاطرة وعدم اليقين والربح، وفي عام

1954 نشر الاقتصادي جاكوب مارشال دراسته بعنوان: نظرية اقتصادية للتنظيم والمعلومات، بيد إن العالم ماكلوب تصدر الموقع الريادي بتحليله لاقتصاد نظام براءات الاختراع، التي وصفها بأنها جزء واحد فقط من الاستثمار في التعليم والبحث والتطوير التقني، ثم جاءت دراسته الثانية صناعة وتوزيع المعرفة في الولايات المتحدة في عام 1958، لتنسف كل هياكل الاقتصادات التقليدية في الفضاء الرقمي، ليتحقق توقع العالم الاقتصادي ديريك برايس بأن المعلومات ستحل محل النقود في الاقتصاد الرقمي الذي تغير شكله ونسيجه بتأثير التقنية مع الزمن. وفي عام 1977 أدخل العالم ستيجلر، المعلومات متغيراً متميزاً في الصياغات التحليلية الاقتصادية، وفي عام 1989 اقترح العالم الاقتصادي كيرج علم المعلومات التنموي، الذي عرفه بأنه "العلم الذي يبحث في تأثير المعلومات على التنمية الاقتصادية"، وقد ارتكز هذا العلم على نظرية تفترض أن المعلومات قيمة مضافة عندما تتمتع بعناصر الإنتاج المادية والبشرية مما تضيف إليها قيمة عالية من الكفاءة وزيادة الإنتاج ومن ثم يقود ذلك إلى تطور الاقتصاد الكلي، لذا اتخذت الدول المتقدمة قرار التنمية المعلوماتية خياراً استراتيجياً لتحقيق التنمية الاقتصادية. وهذا يتضح من خلال التطور المذهل لتقنية المعلومات والاتصالات، وانعكست تطورات تقنية المعلومات والاتصالات على تغيرات كبيرة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فكانت عاملاً أساسياً في نمو الاقتصاد الرقمي المبني على المعلومات المتجسدة بشكل رقمي في الحواسيب، ضمن قواعد المعرفة، وإن ترميز المعرفة وتخزينها رقمياً جاء انطلاقة من توافرها كمعلومات على شكل كتب ومجلات وأوراق عمل ومراجع وفهارس وصور وأفلام ورسومات، فضلاً عن سهولة نقلها عبر الشبكات الالكترونية، مما يجعلها أداة مهمة من أدوات التنمية الاقتصادية. (شالور، 2021)

وظهر مصطلح الاقتصاد الرقمي لأول مرة في عام 1995 على لسان الكاتب الكندي دون تابسكوت في كتابه المنشور باللغة الانجليزية بعنوان: "الاقتصاد الرقمي الآمال والمخاطر في عصر الشبكات الذكية، ثم تناوله بالدراسة من بعد ذلك العديد من الكتاب والباحثين الذين اختلفوا في تسميته من اقتصاد الإنترنت، أو اقتصاد المعرفة أو حتى اقتصاد المعلومات. (شالور، 2021)

خامساً - خصائص وأسس الاقتصاد الرقمي:

يتميز الاقتصاد الرقمي بالعمل على نشر مجتمع المعلومات والمعرفة. ومن ثم تشجيع بناء الحكومة الإلكترونية والشركات الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والبنوك الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، ولعل أهم الخصائص التي يتمتع بها الاقتصاد الرقمي هي: (ناويس وقوريش، 2018)

- ✓ أن المعلومة صارت قوة في المجتمعات في ظل عصر الثورة الرقمية، إذ لم تعد الموارد الطبيعية المفتاح الرئيسي الوحيد للتطور الاقتصادي، ولا العدد الكمي للقوى البشرية كذلك
- ✓ يقوم الاقتصاد الرقمي على نموذجية تنطلق من أهمية قدرة البشر وتمكينهم من استخدام المعارف والمعلومات وإنتاجها وتطويرها كعامل رئيسي له قيمة اقتصادية إنتاجية، ويركز بالأساس على أهمية الرصيد الفكري والإبداعي للعنصر البشري بوصفه قادراً على خلق الثروات وتحقيق التنمية المستدامة؛
- ✓ أصبح رصيد المؤسسة الاقتصادية يقوم بالأساس على مخزونها المعرفي والمعلوماتي

- ✓ تشغيل الأنشطة والمشاريع الاقتصادية من خلال الإنترنت دون الحاجة للتحريك الفعلي سواء للأفراد أو للمؤسسات
 - ✓ يفرض عصر الاقتصاد الرقمي ضرورة إيجاد واستحداث مجموعة من القوانين للتعامل مع متغيرات الاقتصاد الرقمي المتمثلة في جوانب الأعمال الإلكترونية بصفة عامة
 - ✓ يرتبط الاقتصاد الرقمي بالمتغيرات الكثيرة التي تجري في البيئة الصناعية لا سيما فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يعني أن هذه الأخيرة تلعب الدور الأساسي لظهوره وتطوره.
- سادسا - تطبيقات الاقتصاد الرقمي:

- يتكون الاقتصاد الرقمي من الأدوات الإلكترونية التي تمثل تطبيقات وبرامج وأنظمة عمل تستخدم لتحقيق فوائد كبيرة المؤسسة في العديد من المجالات، وأهم هذه التطبيقات: (سالم و بن حسين، 2020)
- التجارة الإلكترونية: حيث تعرف التجارة الإلكترونية بأنها كل معاملة تجارية بين البائع والمشتري ساهمت فيها شبكة الانترنت بصفة إجمالية أو جزئية، كالتزود بمعلومات تخص خدمة أو سلعة معينة لاقتنائها لاحقا، ويتم التسديد إلكترونيا سواء بصك ورقي عند التسليم أو بطرق أخرى.
 - التسويق الإلكتروني: حيث يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الأهداف التسويقية من خلال شبكات الاتصال المباشر واتصالات الحاسب والوسائل التفاعلية الرقمية.
 - الاستثمار الإلكتروني: حيث يعتبر ذلك الاستثمار الذي يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتداول وتبادل المعلومات المالية الإلكترونية فوريا، مما يقلل من مخاطر الاستثمار، ويزيد من الشفافية في المعلومات، ويقلل من تكلفة ووقت الصفقات. ومن التطبيقات كذلك: (كبيري و سماحي، 2017)
 - البنوك الإلكترونية: هي أن تقوم البنوك برقمنة مختلف خدماتها الكلاسيكية، مما يتيح توفيرها المطلق عبر الزمان والمكان.
 - الحكومة الإلكترونية: بمعنى رقمنة الأجهزة والمكاتب الحكومية، فيلجأ المتعاملون مع هذه المكاتب إلى الطرق الإلكترونية سواء في طلب استخراج الوثائق المدنية والشخصية من جهة، وكذلك الاطلاع ودفع المستحقات الحكومية المفروضة والمترتبة عليهم (الضرائب والرسوم) وفق طرق الكترونية عبر ما يعرف بالمنصات الإلكترونية.

سابعا - خطوات التحول الرقمي لمنظمات الأعمال:

هناك مجموعة من الخطوات تتمثل أساسا في: (بطاهر، 2019)

- ✓ صياغة استراتيجية رقمية للمنظمة
- ✓ تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الاستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة
- ✓ تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها
- ✓ إنشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية لتتبع عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية

✓ تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

ثامنا -منظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد الرقمي:

تستفيد منظمات الأعمال من عدة مزايا نتيجة تطبيق الاقتصاد الرقمي، ومقابل ذلك تواجهها عدة تحديات تسعى لتجاوزها.

أ – الامتيازات:

تتجلى الامتيازات والأهمية . بالنسبة لمنظمات الأعمال . تبعا لتواجدها في بيئة الاقتصاد الرقمي من خلال المزايا التي تستفيد منها، والتي من أهمها: (سلاوتي، 2014)

✓ زيادة معدلات النمو الاقتصادي في الاستثمارات الرأسمالية والتجارة الإلكترونية الداخلية والخارجية عن طريق تأثير الإنترنت في أساليب أداء المعاملات التجارية وأساليب العمل

✓ سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات، وبالتالي الاستفادة من المعلومات والدراسات والأبحاث المتاحة عبر الإنترنت حيث يستطيع المستثمرين مثلا الحصول على التقارير السنوية للشركات والتقارير المحفوظة لدى هيئة الأسواق والأوراق المالية، بالإضافة إلى البيانات الخاصة بكل قطاع من القطاعات، وتوقعات الإيرادات وتوصيات الخبراء، بالإضافة إلى المساعدة الخاصة بإدارة المحفظة الاستثمارية عبر الإنترنت.

✓ المنافسة وهيكل السوق: تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على درجة المنافسة وأساليبها، وتحسين المراكز التنافسية ويختلف هيكل السوق وفق درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاقتصاد الرقمي، وذلك على المستويين المحلي والدولي، ويجب أن تتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع منظومات وقطاعات الاقتصاد المختلفة. وتبرز أهمية الاقتصاد الرقمي كذلك من خلال: (بطاهر، 2019)

- استخدام التقنية الملائمة، الذي يسمح بخلق أسواق ومنشآت افتراضية تلغى فيها حدود المكان والزمان، ومثال ذلك التجارة الإلكترونية التي توفر الكثير من المزايا، منها تخفيض التكلفة، رفع الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم؛

- يمكن التحكم في المعلومات باستخدام الفعال للمعلومات وتوظيفها لخدمة القرارات والسياسات الاقتصادية، ويوفر الاقتصاد الرقمي المعلومات عن طريق تعلم كيفية تحديد اختيار المصادر المناسبة للمعلومات الأساسية والهامة، أي أداء إدارة الصادر والوارد من المعلومات بطريقة أكثر كفاءة وتأثير، وهناك عدة أنواع من المعلومات:

✓ المعلومات الإلكترونية وتشمل البريد الإلكتروني، والإنترنت، والمواد المسجلة على أشرطة الفيديو، والمعلومات الموجودة على الأقراص الصلبة أو المرنة؛

✓ المعلومات المنطوقة، منها المكالمات الهاتفية والحوارات

✓ المعلومات المطبوعة: مثل التقارير والفاكسات

✓ التنبؤات التكنولوجية.

ويوفر الاقتصاد الرقمي المعلومات المثالية من حيث الحداثة والكفاءة والأهمية والدقة، وإمكانية التحقق من صحتها ويحقق الاقتصاد الرقمي السيادة في إقناع الآخرين ودعم القرارات.

ومن فوائد التحول الرقمي أيضا بالنسبة لمنظمات الأعمال هناك: (غريسي وآخرون، 2021)

✓ التحكم في الوقت والتكاليف، وتحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة؛

✓ تحسين الابتكار في المنظمة، من خلال مخرجات التقنيات الرقمية، مما يتيح للمنظمة تقديم خدمات بشكل جديد كلياً للعميل

✓ تحقيق القابلية التنافسية في بيئة المنظمة، والحصول على حصص سوقية جديدة

✓ تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وتحقيق الرفاهية للعملاء والجمهور.

ب - التحديات:

تنشأ هذه التحديات نتيجة لضعف منظومة الاقتصاد الرقمي حيث أن أكثر نقاط ضعف هذه المنظومة التي تتوزع عبر المحطات التالية: (ناني وناني، 2014)

- على المستوى البنائي: إن عدم قدرة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك أحدث تكنولوجيات المعلومات والاتصال، سواء لأسباب مادية أو بشرية، يجعلها عرضة لأشكال الخطر الرقمي من طرف أولئك الذين يمتلكونها، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، وهنا لا نجد إلا "قيم المنافسة الشريفة" على مستوى المؤسسات، و"السلوك الرقمي السوي" على مستوى الأفراد يلما "استصدار تشريعات احترازية وأخرى رادعة" كضمانات لحماية بنية المؤسسة؛

- على مستوى التفاعلات الداخلية: تتوقف مخرجات المؤسسة الاقتصادية الرقمية على نواتج التفاعلات القائمة داخليا بين مدخلاتها، وأشكال النواتج المقلقة، وهنا تظهر حينما تكون الموارد الرقمية غير مناسبة لبلوغ أهداف المؤسسة، أو عندما لا تتمتع النصوص التشريعية بالمرونة الكافية لإدخال أحدث التكنولوجيات وتنظيم استخدامها وفق أهداف المؤسسة، كما أن العنصر البشري غير المؤهل، أو غير المؤمن بأهداف مؤسسته سيأخذ مسارا معاكسا لها.

- على مستوى التفاعلات الخارجية: إن منظومة الاقتصاد الرقمي تستقبل فيما تستقبله من محيطها عددا من المخاطر والتهديدات التي قد تسبب لها الضرر الجزئي أو الانهيار الكلي، وقد تستغل الرقمنة ذاتها في ضرب أهداف المؤسسة، بينما يعجز الإطار التشريعي الوطني أو الدولي ساري المفعول على حمايته.

خاتمة:

يعد موضوع الاقتصاد الرقمي وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال من المواضيع المهمة في هذا العصر، وهذا بالنظر بيئة الأعمال والتحول الرقمي الذي أصبح ضرورة لا بد منها ولا غنى لمنظمات الأعمال عنها، ورغم الأهمية الكبيرة والامتيازات التي تستفيد منها منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، إلا أن هناك تحديات وعوائق كثيرة ومختلفة واكبت هذا التحول مثل نقص المهارات التقنية والكفاءة والخبرة اللازمة، ضعف الإمكانيات الرقمية والبنية التحتية

المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى الإمكانيات المالية التي تختلف من منظمة إلى أخرى.

نتائج البحث:

توصلنا من خلال هذا البحث إلى النتائج التالية:

- ✓ عمل المنظمات في ظل بيئة أعمال الاقتصاد الرقمي أصبح ضرورة لابد من مواكبة مساندة أسسها والتأقلم والاندماج فيها.
- ✓ يحقق الاقتصاد الرقمي مزايا وامتيازات مهمة لمنظمات الأعمال على كافة المستويات (التخطيط، التنظيم، التوجيه الإنتاج، التسويق، الرقابة...).
- ✓ الاقتصاد الرقمي قائم على عدة عوامل ينبغي توفيرها مثل البنية التحتية، التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وغير ذلك، حتى تستفيد منظمات الأعمال من المزايا وتحقق الأهداف المرجوة.

التوصيات:

- ✓ العمل على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والاهتمام بالبحث العلمي وتكثيف الدراسات في هذا المجال
- ✓ تشجيع ومنح امتيازات وتحفيزات للمستثمرين والقائمين على البحث والتطوير
- ✓ تكييف النصوص التشريعية بما يسهل الانتقال والتحول الرقمي، والعمل على إزالة مختلف العوائق التي تحول دون هذا التحول.

قائمة المراجع:

- (1) بطاهر، بختة. (2019). توجهات الاقتصاد الرقمي في البلدان العربية في ظل رغبتها في تطبيقه، فلسطين. الإمارات، السعودية، الجزائر. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 3(02)
- (2) سالم، أحمد، وبن حسين، مصطفى. (2020). سياسة تعميم الاقتصاد الرقمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5(02)
- (3) سلاوتي، حنان. (2014). الصيرفة الإلكترونية كمدخل لبناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر. مجلة الإبداع، 04(04)
- (4) شالور، وسام. (2021). الاقتصاد ومنصات التكنولوجيا المالية الإسلامية: دراسة حالة DINAR المدعو بالذهب. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 5(01)
- (5) غريسي، صدوقي، وآخرون. (2021). واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 3(02)
- (6) كبير، فتيحة، وسماحي أحمد. (2017). تحديث وعصرنة خدمات مؤسسة بريد الجزائر في ظل معطيات الاقتصاد الرقمي. مجلة Les cahiers du mecas، 13(01)

- (7) ناني، نبيلة، وناني، لحسن. (2017). حماية الاقتصاد الرقمي بين السياسة الجنائية والمواطنة. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 5 (01)
- (8) ناويس، أسماء، وقوريش، نصيرة. (2018). الحكومة الإلكترونية كأحد أشكال إرساء الاقتصاد الرقمي: قراءة لواقعها في الوطن العربي. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 2(01)

واقع الاقتصاد الرقمي في تعزيز النمو الاقتصادي The reality of the digital economy in promoting economic growth

ط. د. إيمان يحيياوي/ جامعة تلمسان/ الجزائر

PhD . Imane Yahiaoui/ University of Tlemcen/ Algeria

د. محمد موساوي/ جامعة سيدي بلعباس/ الجزائر

Dr. Mohammed Moussaoui/ University of Sidi Bel Abbas/ Algeria

أ.د سمية زيرار/ جامعة تلمسان/ الجزائر

Pr. Somia Zirar/ University of Tlemcen/ Algeria

ملخص الدراسة:

إن التحول إلى ثورة الاقتصاد الرقمي حتمية تفرضها التغيرات العالمية والتقدم العلمي والتقني، والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات الماضية، أدى إلى إيجاد واقع اقتصادي وإداري جديد، في ظل بيئة الأعمال الديناميكية المتسارعة تتسابق منظمات الأعمال لتعزيز فعالية الأداء الاستراتيجي وتنمية الميزة التنافسية والحفاظ عليها، من خلال مواكبة تطور منظومة المعلومات واللجوء نحو الاستثمار الرقمي، الذي يبرز بوصفه عامل أساسي لتحقيق النمو الاقتصادي وبلوغ هدف التنمية المستدامة، الذي لا يتحقق إلا بانتهاج استراتيجية تتضمن الاستفادة من تطبيقات الاقتصاد الرقمي للاسترشاد به والوصول إلى التنمية الاقتصادية والشاملة من جهة، والتصدي لمخاطره من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الرقمي، منظمات الأعمال، النمو الاقتصادي، التنمية المستدامة.

Abstract:

The transition to the digital economy revolution is inevitable imposed by global changes, scientific and technical progress, and the rapid development of information and communication technology and its advanced and renewable applications during the past years, which has led to the creation of a new economic and administrative reality, in light of the accelerating dynamic business environment, business organizations are racing to enhance the effectiveness of strategic performance and development of competitive advantage. And preserving it, by keeping pace with the development of the information system and resorting to digital investment, which emerges as a key factor in achieving economic growth and achieving the goal of sustainable development, which can only be achieved by adopting a strategy that includes benefiting from the applications of the digital economy to guide it and reach economic and comprehensive development on the one hand, and to address risk on the other hand.

Keywords: The digital economy, business organizations, economic growth, sustainable development

مقدمة:

تمضي الدول المتطورة بخطى سباق نحو تبني التقنيات الرقمية، مثل الخدمات السحابية والبيانات الضخمة وتحليلها، ما يشجع المنظمات على أن تحدد حدودها، والتي وصلت إلى قناعة بأن التحول الرقمي أمر ضروري لا محالة، حيث أصبح محرك للنمو الاقتصادي من خلال الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي، بما يضمن نموها وبقائها.

إلا أن هذا التحول الرقمي يمثل تحديا كبيرا بالنسبة لكثير من المنظمات، التي تعاني صعوبة اللحاق بركب الثورة الرقمية. مما اضطرت إلى زيادة وتيرت تحولها الرقمي من خلال مراجعة العروض والعمليات وإصلاحها. وعليه يساعد التطور التكنولوجي في الوصول إلى المزيد من المعلومات بسهولة وسرعة أكبر، وزيادة قدرة الحوسبة والاتصال، الذي يساهم في دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع قطاعات الأعمال. وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة الاقتصاد الرقمي في تعزيز النمو الاقتصادي في منظمات الأعمال؟

1.1. الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاقتصاد الرقمي من خلال الدور الذي يقوم به هذا الأخير في تعزيز النمو الاقتصادي في منظمات الأعمال

2.1. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الدور الهام الذي يلعبه الاقتصاد الرقمي في منظمات الأعمال فقد أضافت التكنولوجيا طرق جديدة لتنفيذ وظائف الإدارة تتلاءم والتطورات الكبيرة التي يشهدها العالم ككل، ما يساعد المنظمات على زيادة المنافسة والبحث عن الموارد الخارجية.

3.1. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في التعريف بالاقتصاد الرقمي وأهميته، مع استخدام المنهج التحليلي في تحديد وتحليل واقع الاقتصاد الرقمي في تعزيز النمو الاقتصادي في منظمات الأعمال.

4.1. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: عبد القادر زواتنية، (2022) أهمية الاقتصاد الرقمي للدول العربية في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) وأثره على تحقيق التنمية المستدامة، الاقتصاد الرقمي لدولة قطر نموذجا، تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الاقتصاد الرقمي للدول العربية في ظل جائحة كورونا، ودوره في تحقيق التنمية المستدامة لها في المجالات المختلفة، باعتبار دولة قطر نموذج لتبني الاقتصاد الرقمي، حيث توصلت الدراسة إلى أن للاقتصاد الرقمي دور كبير في التخفيف من تداعيات جائحة كورونا على الاقتصاديات العربية، كما له أثر كبير في تحقيق التنمية المستدامة في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية وكانت قطر من الدول السبّاقة إلى تحقيق درجة رقمته عالية في قطاع الخدمات والزراعة والصناعات التحويلية وكذا الغير التحويلية.

الدراسة الثانية: لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، 2021، تهدف الدراسة إلى التركيز على العوامل الدافعة للتحول الرقمي، من خلال تحديد تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التحول الرقمي الناجح يمكنه تسريع وتيرة الابتكار وزيادة الإنتاجية وتحسين تجارب العملاء ورضاهم وتقليل التكاليف

- وأن عوائق التحول الرقمي تكمن في نقص المعرفة، نقص الخبرة وضعف القيادة الرقمية

- الافتقار إلى التعاون والملاءمة

الدراسة الثالثة: كتره تنيو، محمد دهان، (2019) واقع الاقتصاد الرقمي في العالم العربي (تنيو و دهان، 2019)، هدفه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاقتصاد الرقمي في الدول العربية، أي معرفة مدى نجاح هذه الدول في تبني الاقتصاد الرقمي من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، رغم صعوبة القياس، وكانت نتائج الدراسة بعد تقسيم الدول العربية إلى دول متصدرة تفوقت من خلالها دول الخليج على باقي الدول محل الدراسة، وإلى دول تسعى للتحول الرقمي مثل لبنان والأردن التي حققت نتائج لأبس بها، ثم دول متأخرة عن التحول الرقمي مثل: مصر والجزائر والتي كان اداؤها ضعيف في معظم المؤشرات محل الدراسة.

2. الإطار النظري للاقتصاد الرقمي وخصائصه:

1.2. مفهوم الاقتصاد الرقمي:

يعتبر الاقتصاد الرقمي من المصطلحات الاقتصادية التي ظهرت مؤخرًا وكان لها الكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين، نظرا لأهميته في تطور وتقدم العديد من بلدان التي بادرت إلى تطبيقه. ويقصد بالاقتصاد الرقمي هو ذلك الاقتصاد الذي يستند على التقنية المعلوماتية الرقمية، ويوظف المعلومات والمعرفة في إدارته، بوصفها المورد الجديد للثورة، ومصدر إلهام للابتكارات الجديدة.

الاقتصاد الرقمي هو أيضا الاقتصاد المعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات تعني كل مرحلة من مراحل تصنيع المعلومة ابتداء من الثقافة والتدريب والتدريس مرورا بصناعة أجزاء ومكونات الكمبيوتر المادية انتهاء بصناعة برامج الكمبيوتر أو التي تعتمد على الكمبيوتر بشكل أو آخر. (رفيقة، 2021، صفحة 484)

وعليه فالإقتصاد الرقمي هو الاقتصاد القائم على التكنولوجيا الرقمية ويرتكز على عدة مكونات، منها البنية التحتية التكنولوجية، والأجهزة، والبرمجيات والشبكات بالإضافة إلى الآليات الرقمية التي تتم من خلالها الأعمال التجارية والاقتصادية ومنها التجارة الإلكترونية، والمعاملات الإلكترونية التي تتم بالكامل على شبكة الانترنت. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية، 2017، صفحة 5)

2.2. خصائص الاقتصاد الرقمي:

يتميز الاقتصاد الرقمي بنشر تكنولوجيا المعلومات في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات ما يسمح ببناء مؤسسة إلكترونية، بنوك إلكترونية وإدارة إلكترونية. ومن أهم خصائص الاقتصاد الرقمي ما يلي:

- ✓ يسمح باستخدام التقنية الملائمة خلق أسواق ومنشات افتراضية تلغى فيها حدود المكان والزمان، ومثال ذلك التجارة الإلكترونية التي توفر الكثير من المزايا، منها تخفيض التكلفة، رفع الكفاءة والسرعة في انجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم.
 - ✓ نجاح ونمو الاقتصاد الرقمي يقوم على قدرة الأفراد والمؤسسات على المشاركة في شبكات المعلومات ومواقع الانترنت المختلفة، ويتطلب الاشتراك الفعال في تلك الشبكة وفي الاقتصاد الرقمي ضرورة توفير البنية التحتية في الاقتصاد، وانخفاض تكلفة ورسوم الخدمات وتوفر الآلات والمهارات والتعليم والتدريب وتوفير الموارد المالية.
 - ✓ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا في زيادة معدلات النمو الاقتصادي وفي الاستثمارات الرأسمالية والتجارة الإلكترونية الداخلية والخارجية، وتؤثر الانترنت على أساليب أداء المعاملات التجارية وأساليب العمل.
 - ✓ تؤثر تكنولوجيا المعلومات على درجة المنافسة وأساليبها وتحسين المراكز التنافسية.
 - ✓ يمكن التحكم في المعلومات عن طريق تعلم كيفية تحديد اختبار المصادر المناسبة للمعلومات الأساسية والهامية أي أداء إدارة الاقتصاد الرقمي.
- ويوفر الاقتصاد الرقمي المعلومات المثالية من حيث الحدثة والكفاءة والأهمية والدقة وإمكانية التحقق من صحتها، ويحقق الاقتصاد الرقمي السيادة في إقناع الآخرين ودعم القرارات. (بختة ، 2019، صفحة 146)

3: الفرق بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي:

بعد ظهور الاقتصاد الرقمي تبين أنه هناك فروقات عديدة بينه وبين الاقتصاد التقليدي، وفي الجدول التالي نذكر منها:

الجدول رقم 01: الفرق بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي

الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد الرقمي
الاستثمار في رأس المال المادي	الاستثمار في رأس المال المعرفي
الاعتماد على الجهد العضلي بدرجة أساسية في الاقتصاد التقليدي	الاعتماد على الجهد الفكري في الاقتصاد المعرفي
استقرار الأسواق في ظل منافسة تتحكم فيها البيروقراطية	ديناميكية الأسواق التي تعمل في ظل تنافسية مفتوحة
الميكنة هي المحرك الأساسي للاقتصاد المعرفي	الرقمنة هي المحرك الأساسي للاقتصاد الرقمي
أنه اقتصاد ندرة	إنه اقتصاد وفرة حيث تزداد حيث تزداد موارده بكثرة الاستخدام
يهدف الاقتصاد التقليدي إلى التوظيف إلى التوظيف الكامل للقوى العاملة دون تحديد مهارات مميزة لأداء العمل	يهدف إلى وضع قيمة حقيقية للأجور والتوسع في استخدام العاملة ذات المهارات العالية التي تتفاعل مع التعليم والتدريب المستمر
مقيد بزمان ومكان	ليس مقيد بزمان ومكان
خضوع الاقتصاد الزراعي لقانون تناقص العوائد، والاقتصاد الصناعي لقانون ثبات العوائد	خضوع الاقتصاد المعرفي لقانون تزايد العوائد (تناقص التكاليف)

المصدر: (يجي، 2021، صفحة 58)

4. متطلبات التحول نحو الاقتصاد الرقمي:

يعتمد تحقيق ونجاح الاقتصاد الرقمي ونموه إلى توفر العديد من المتطلبات الأساسية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (يحي، 2021، صفحة 59)

- التعليم: يعتبر الدعامة الأساسية لاقتصاد المعرفة، فالهدف الأساسي من التعليم هو تنمية رأس المال البشري القادر على انتاج المعرفة واستخدامها فالأفراد المتعلمون يعتبرون عنصر أساسي في انتاج المعرفة وتبادلها ونشرها واستخدامها بفعالية أكثر، فلا يمكن لأي دولة أن تتوجه إلى الاقتصاد المعرفي دون أن تمتلك رأس مال بشري مؤهل.

- الابداع والابتكار: تعتمد الدول المتقدمة ومنظمتها على الابداع والابتكار والتطوير للمحافظة على مكانتها واستمرارها في عالم متغير تشتد فيه المنافسة، ومن الممكن انطلاقا من الابداع للوصول إلى ابتكارات جديدة تؤدي إلى إدخال تكنولوجيات ومنتجات جديدة والتي تؤدي إلى التحول الرقمي وتحقيق النجاح الاقتصادي.

- النظام الاقتصادي والمؤسسي: إن التكيف مع التغيرات العالمية لم يعد يقتصر على القطاع الخاص فحسب، بل كذلك مؤسسات الدولة عبر تطوير النظم والخدمات وتحديث البنية التشريعية الدعامة للتحول الرقمي.

- البنية التحتية: إن امتلاك أساسية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من شأنه أن يساعد في رفع سرعة وكفاءة تبادل المعلومات بين الدول، وفي سد الفجوات بالنسبة لاكتساب المعرفة وإنتاجها وتبادلها وتطبيقها وتجارب بعض الدول.

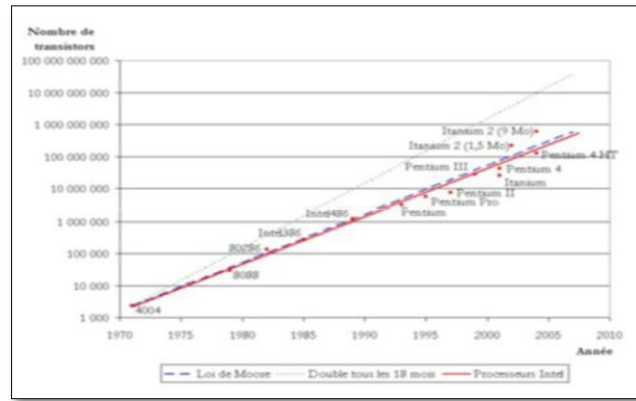
1.4. أسس قيام الاقتصاد الرقمي:

يقوم الاقتصاد الرقمي على جملة من المرتكزات الأساسية نذكرها كما يلي:

- الاقتصاد الرقمي والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

إن بعث وتطوير الاقتصاد الرقمي يقوم وبشكل كبير بمدى تطور التكنولوجيات الحديثة والاعلام والاتصال، ويفيد قانون مور بتضاعف القدرات التكنولوجية في مجال الإعلام الالي كل 18 شهر وهو ما يبنى بثورة مستمرة في مجال التقنية وما تبعها. والشكل الموالي يبين تطور القدرات التكنولوجية منذ سنة 1970-2010

الشكل رقم 01: منحنى قانون Moore تضاعف التكنولوجيات كل 18 شهر



المصدر: (شاكرو أوس، 2018، صفحة 32)

- الابتكار والتجديد كأحد المرتكزات الأساسية للاقتصاد الرقمي:

يتميز الاقتصاد الرقمي بتواتر كبير في مجال الابتكار والتجديد في مجال التكنولوجيا ونماذج الأعمال، حيث أن المتابع للساحة الدولية لا يخفى عليه الثورة الرقمية التي جاء بها محرك البحث جوجل، حيث أن نمط بحثه المفهرس كان بمثابة الثورة في مجال حفظ البيانات والبحث عنها، وهو ما مكنه من تصدر الساحة العالمية في هذا المجال.

مما سبق يتبين بشكل واضح أن الاقتصاد الرقمي يتسم بالغير والتجدد بشكل مستمر، حيث أن نماذج الأعمال التي تتسم بالثبات والاستقرار في العالم الحقيقي لم تعد صالحة في ظل التغيرات التكنولوجية والرقمية الرهيبة. حيث يقوم الاقتصاد الرقمي على عاملين اثنين:

- التقدم التقني: حيث أن الابتكارات التقنية تضاعف يوميا من قدرات الحساب ومن إمكانية التواصل سلكيا ولا سلكيا وهو ما ينعكس إيجابا على المعاملات الاقتصادية ويضاعف ومن تواترها ومن حجمها.

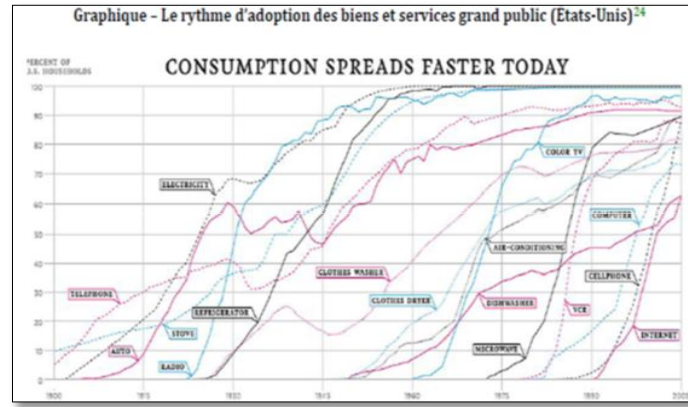
- ظهور شبكة الانترنت ونموذج الأعمال الخاص بها: حيث وفر هذا الفضاء مساحات سوقية مضاعفة عن تلك المتوفرة على أرض الواقع، مما سمح بمضاعفة المعاملات وزاد من حجم المبادلات بشكل كبير.

الشكل الموالي يعكس التنامي الكبير الذي عرفته المنتجات المختلفة من سلع وخدمات والناجمة عن تطور

الاقتصاد الرقمي

الشكل رقم 02: انتشار منتجات الاقتصاد الرقمي في الولايات المتحدة الأمريكية

-مقارنة زمنية مع باقي المنتجات-



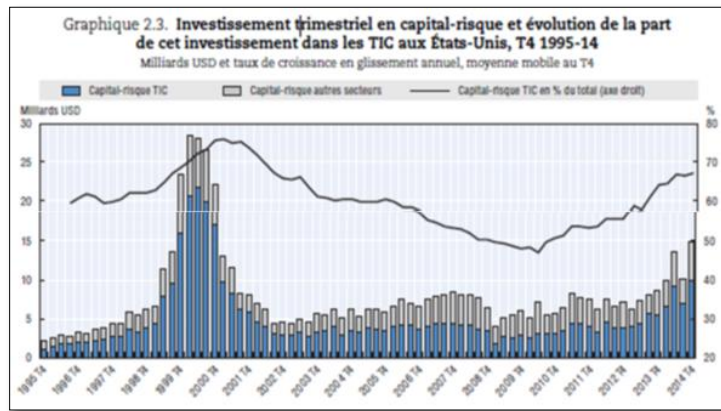
المصدر: (شاكرو أوس، 2018، صفحة 33)

نلاحظ من الشكل أن تزويد العائلات الأمريكية بالتلفاز تتطلب قرابة الـ 50 عاما في حين أن تزويد تلك العائلات بالإنترنت وبالهواتف النقالة لم يتطلب أكثر من 15 سنة وهذا ما يعكس الراج الكبير الذي تلقاه منتجات الاقتصاد الرقمي وما ينجر عنها من تغيير في العادات الاستهلاكية لتلك العائلات.

- الاقتصاد الرقمي ورأس المال المخاطر:

يعتمد تطور الاقتصاد الرقمي بشكل كبير على رأس المال المخاطر، حيث أن تطوير التكنولوجيات الجديدة وبعث برامج حديثة مبنية على أساس تطورات مرتقبة للأسواق يتطلب أموال باهظة ومواجهة متواصلة لمخاطر المحيط من ناحية ومخاطر عدم نجاح استراتيجيتها من جهة أخرى في مجال الابتكار والتجديد، حيث أن المؤسسات الكبرى تواجه صعوبات بالغة الأهمية في توفير الأموال اللازمة لبعث ومتابعة سياساتها الابتكارية. والشكل الموالي يوضح مدى اهتمام أصحاب رأس المال المخاطر بمجال التكنولوجيات الحديثة المرتبطة بالإعلام والاتصال.

الشكل رقم 03: يوضح اهتمام رأس المال المخاطر بقطاع المنتجات في الولايات المتحدة الأمريكية



المصدر: (شاكرو أوس، 2018، صفحة 34)

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن راس المال المخاطر هو أحد مصادر التمويل الأساسية للاقتصاد الرقمي، بالنظر لجملة المخاطر التي تواجهها الشركات الناشطة في مجال الرقمية.

5. أثر تطبيق الاقتصاد الرقمي في بناء الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال:

إن تطبيق أساليب الإدارة الرقمية كان له الأثر الكبير في المؤسسة، حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المستويات، خاصة منها المتعلقة بالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية. فقد أسهمت الإدارة الرقمية في تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة ونذكر منها ما يلي:

- تطوير جذري في نظم واليات الاتصال حيث يستطيع الافراد العمل على مشروع واحد من مواقع متباعدة بشكل دائم واني

- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تم تعويضها اليا

- إدخال عناصر التكامل والتمكين في الاعتبار

- إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات إدارة التميز

- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغيرات من خلال الربط بنظم رقابة وقياس الأداء

- الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية (بختة ، 2019 ، صفحة 150)

6. علاقة الاقتصاد الرقمي بالنتائج المحلي الإجمالي:

إن للاقتصاد الرقمي علاقة وطيدة بمختلف المتغيرات الاقتصادية الكلية ومن بين أهم القطاعات نجده مرتبط بالنمو الاقتصادي، وتتجسد هذه العلاقة في:

- الاقتصاد الرقمي يعتبر العمود الفقري للتنمية الاقتصادية في العصر الحديث ومحفزا رئيسيا للنمو الاقتصادي، مع إرساء مزيدا من الدعم في البنية التحتية، والرقمية من خلال تركيز مراكز للبحوث وللتجديد في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وخلق منتجات جديدة خاصة.

- العوامة الرقمية حولت العالم بأكمله إلى عالم واحد حيث عملت إلى تقليص المسافات والأزمنة، من أجل الخوض في أنواع جديدة من التجارة.

- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجسدة الاقتصاد الرقمي تعتبر قاعدة أساسية من أجل تنشيط الاقتصاديات الوطنية حيث أصبحت تحتل المراتب الأولى من حيث المساهمة في المبادلات التجارية الدولية وتحويل الأموال الأجنبية الخاصة.

- انتشار مراكز النداء التدريس عن بعد، المكتبات الرقمية، الإدارات الالكترونية وغيرها من التكنولوجيات المتطورة، ليصبح الروبوت البديل الرئيسي للإنسان مما جعل لتلك الشبكة الافتراضية فضاء متكامل الأبعاد والأهداف التي أصبحت تجري في صلها المعاملات المالية والمبادلات التجارية.

- ظهور المشاريع الرقمية الحديثة والتي تعمل على المساهمة في إنعاش حركة الاقتصاد للبلدان من خلال تنوع المنتجات الصناعية في مجال الالكترونيات ودعم الابتكار في الفضاء الافتراضي، والذكاء الاصطناعي يعمل على تحفيز المستثمرين المحليين والأجانب من أجل إنشاء مشاريع رقمية ذات مردودية عالية.

- عولمة الرقمنة تساهم في دمج الاقتصاد الدولي في اقتصاد موحد، بحيث تزيد من نسبة الانفتاح التجاري والتنظيم المالي لتلك الاقتصاديات الصاعدة، وتساهم في تحرير الأسواق والأسعار في السوق العالمية الموحدة.

- الاقتصاد الرقمي بما فيه من التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الأسواق المالية الافتراضية، بنوك تحويل العملات، المدارس الرقمية، التطبيقات والبرامج الحديثة، مما يجعلها المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي وتخلق بدورها العديد من فرص الأفراد أي أن التكنولوجيات الحديثة لها تأثيرات مباشرة على نسبة النمو الاقتصادي.

- يؤدي الاهتمام بالاقتصاد الرقمي إلى تحقق فائض مالي وتجاري، مما يترتب عليه تقليص المديونية البلد (العيد و مولود، 2021، صفحة 156)

7. فرص وتحديات الاقتصاد الرقمي:

تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية الأخرى المنشآت التجارية الصغيرة على الربط بالأسواق العالمية بمزيد من السهولة، رغم اختلاف سرعة التحولات الرقمية، فإن هذه التحولات توفر فرصا وتطرح مخاطر للبلدان على جميع مستويات التنمية. زد على ذلك أن الحلول الرقمية تعزز من الشمول المالي. كما قد تكون الشركات الصغيرة في البلدان النامية التي لها توصيل كاف قادرة على الحصول على مختلف خدمات الحوسبة السحابية والتمويل الجماعي من خلال المنصات الإلكترونية.

كما تؤثر التكنولوجيا الرقمية على تطلعات شركات البلدان النامية، بما فيها المؤسسات البالغة الصغر والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من حيث المشاركة في التجارة العالمية. فهي تسمح بخفض التكاليف وتبسيط سلاسل الإمداد، وتسويق المنتجات والخدمات في جميع أنحاء العالم بكل سهولة، من خلال الأثر الإيجابي الذي تحدثه في الاقتصاد، وزيادة فرص استقطاب المواهب والمهارات وتنامي روح المنافسة، إلا أن رغم جني هذه المنافع من الرقمنة إلا أنه يستوجب تجاوز حواجز عدة ولا تزال العديد من الشركات الصغيرة في البلدان النامية محدودة من حيث مشاركتها الرقمية في سلاسل القيمة المناسبة، الأمر الذي يعكس التوصيل الغير الكافي والوعي المحدود بمنافع الرقمنة والثغرات في المهارات وغير ذلك من الحواجز، كما يمكن للشركات الأصغر حجما أيضا أن تستفيد من المشاركة في المنصات العالمية.

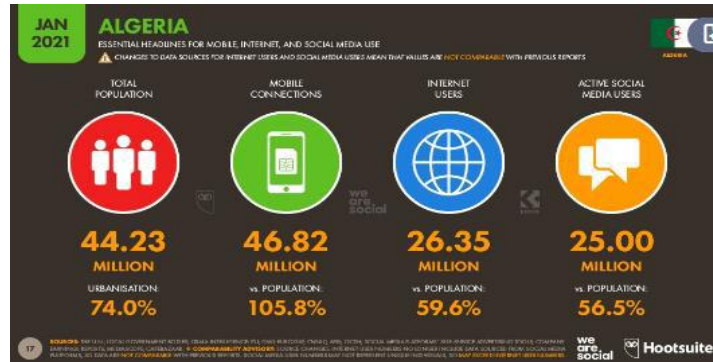
فالأثر الإيجابي يتوقف على استعداد الاقتصاديات للاستفادة من الرقمنة وعلى السياسات التي تتصدى للتحديات الإنمائية الخطيرة المرتبطة بالرقمنة. (بختة ، 2019، صفحة 151)

1.7. تطور الرقمنة في الجزائر:

تؤدي عملية التحول الرقمي دورا بالغ الأهمية في رسم السياسات الحكومية في مختلف دول العالم وتحديد طريقة تعاطيها مع الفرص الجديدة والتحديات الطارئة، الأمر الذي يشجع الحكومات على زيادة قدراتها في مجال تقنية المعلومات والاتصالات بهدف قيادة وتيرة المنافسة. خاصة مع ارتفاع التكاليف وازدياد الضغوط على الميزانية، حيث تسعى الجزائر كغيرها من الدول إلى مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى الإدارة الرقمية الإلكترونية في مختلف القطاعات.

وقد تزايد الاهتمام بالرقمنة في الجزائر خلال السنوات الأخيرة، وهذا ما ستوضحه الأشكال التالية:

الشكل رقم 04: إحصائيات حول استخدام الانترنت، مواقع التواصل والهواتف الذكية، في الجزائر في جانفي 2021



المصدر: (لبنى، 2021، صفحة 40)

يمثل الشكل رقم 4 نسب استخدام الأنترنت في الجزائر سنة 2021، تشير الإحصائيات أن نسبة استخدام الأنترنت كانت 26.35 مليون مستخدم أي أن 59.6% من سكان الجزائر يستخدمون الانترنت، وبلغ عدد مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي 25 مليون أي ما يقارب 56.5% من سكان الجزائر يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي، أما فيما يخص عدد مستخدمي الهواتف قدر ب 46.82 مليون مستخدم أي 105.8% من سكان الجزائر يستخدمون الهاتف مقارنة بالسنوات الماضية.

الشكل رقم 05: تطور عدد مستخدمي الأنترنت، مواقع التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية في الجزائر منذ جانفي 2020 إلى غاية جانفي 2021



المصدر: (لبنى، 2021، صفحة 41)

نلاحظ من الشكل رقم (5) تطور عدد مستخدمي الأنترنت في الجزائر من جانفي 2020 إلى غاية جانفي 2021، حيث بلغ عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر 26.35 مليون مستعمل بزيادة قدرت ب 16.1%، هذه الزيادة رافقتها زيادة عدد مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 13.6%، أما فيما يخص مستخدمي الهواتف الذكية فقد ازداد بنسبة 2.1%، وعليه يتزايد اللجوء إلى الرقمنة مقارنة بالسنوات الماضية، حيث أصبحت الرقمنة جزء من الحياة اليومية لا يمكن الاستغناء عنها.

2.7. أثر التحول الرقمي على أداء الأعمال: إن التحول الرقمي الناجح يمكن أن يحقق ما يلي:

- تسريع وتيرة الابتكار
 - زيادة الإنتاجية
 - تحسين تجارب الأعمال ورضاهم
 - تقليل التكاليف وتحسين أداء الأعمال
- عملية يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدم للعملاء والجمهور المستهدف، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يضمن توفير الوقت والجهد في ان واحد، كما يساعد التحول الرقمي منظمات الأعمال على الانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر (لبنى، 2021، صفحة 37)

8. عوامل نجاح سياسة التحول الرقمي:

- إن نجاح التحول الرقمي مرتبط ارتباط وثيق بعوامل مهمة مساعدة في ادخال تغييرات جوهرية متضمنة في نموذج عمل الشركة، والتي قد تؤثر على العمليات، الموارد، الأساليب التشغيلية، وكذلك الثقافة التنظيمية. فنجاح التحول الرقمي يتطلب ما يلي:
- نشر التطبيقات الإلكترونية أمام عملية القرصنة والتشويش
 - تأطير الكوادر البشرية وتأهيلها بما يتلاءم مع عمليات الرقمنة، وتمكينهم من العمليات الإدارية واستخدام أنظمة الكترونية داخل الإدارة المحلية
 - تكثيف عملية استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابع، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها بصورة فعلية، وضرورة التعريف بالخدمات الالكترونية المتاحة والترويج لها ومن تم توسيع دائرة استخدامها.
- بالإضافة إلى مجموعة من العوامل التكنولوجية والمتمثلة في:
- توفير البنية التحتية
 - الموثوقية
 - الملاءمة
 - القدرة على التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام
 - الأمن
 - انية البيانات (يجب أن تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير)
- حيث أشارت دراسة أخرى أن التحول الرقمي الناجح يحتاج إلى توفر أربع عوامل وهي: (لبنى، 2021، صفحة 39)
- التركيز على العميل
 - الحوكمة
 - الابتكار
 - الحصول على الموارد

1.8. معيقات التحول الرقمي:

- حددت دراسة حديثة قامت بها مؤسسة الأبحاث العالمية جارتنر، ستة عوائق يجب على مدراء تكنولوجيا المعلومات التغلب عليها لتحويل مؤسساتهم إلى الأعمال الرقمية، يمكن ذكرها كما يلي:
- ثقافة رفض التغيير: ثقافة مبنية على الفردية والتسلسلات الهرمية في العمل
 - المشاركة والتعاون بشكل محدود: حيث تشكل عدم الرغبة في المشاركة والتعاون تحدياً على مستوى منظومة العمل بين المؤسسات
 - المؤسسات ليست جاهزة بعد: عند قيام مدراء تكنولوجيا المعلومات ورؤساء البيانات والعمليات الرقمية مباشرة عملية التحول الرقمي، يتبين لهم أن المؤسسات ما تزال لا تمتلك المهارات أو الموارد المطلوبة للقيام بذلك
 - فجوة المواهب: تتبع معظم المؤسسات نمطا تقليديا في العمل، إلا أن الابتكار الرقمي يتطلب نهجا مختلفا تماما، يعتمد على التكنولوجيا لإنشاء نماذج أعمال وخدمات جديدة بالاعتماد على تطبيقات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء
 - الممارسات الحالية لا تدعم المواهب
 - التغيير ليس سهلا: غالبا ما يكون تطبيق الأعمال الرقمية مكلفا وصعبا من الناحية التقنية، فتطور المنصات، فتغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وإنشاء منظومة عمل مع الشركاء هي عمليات تحتاج إلى الكثير من الوقت والموارد والأموال. (راج، سيد أحمد ، وقاسمية، 2020، صفحة 19)
 - وهناك عوائق أخرى نذكرها فيما يلي:
 - عدم وضوح الرؤية
 - عدم وضوح الهدف من التحول الرقمي
 - الافتقار إلى الخبرة والموهبة
 - نقص المرونة التنظيمية
 - ضعف القيادة الرقمية
9. خاتمة:

الاقتصاد الرقمي رحلة طويلة تحتاج إلى تضافر الجهود ووسيلة تخدم الرؤية الاستراتيجية ونموذجا للاستثمار والنمو الاقتصادي على المدى الطويل، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر على الناتج المحلي الإجمالي وذلك من خلال العمل على زيادة مداخل الدولة.

إلا أننا لن نتمكن من تميمين الاقتصاد الرقمي ضمن المنظمات والمؤسسات ككل إلا إذا توفرت مجموعة من المقومات الضرورية وعلى رأسها ثقافة المؤسسة، والإرادة الفعلية للمسيرين لاكتشاف وتثمين المواهب الموجودة ضمن طاقمها، ومنح هؤلاء الاستقلالية والوقت والوسائل والسلطة الكافية التي تمكنهم من العمل. كما يتعين على منظمات الأعمال، بناء قدراتها التنظيمية على المدى البعيد، التي تجعل من عملية التغيير أبسط وأسرع.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج فتبني الاقتصاد الرقمي في منظمات الأعمال يتطلب توفير مناخ مناسب، وتهيئة الظروف البيئية، وحياسة التكنولوجيا الملائمة لطبيعة نشاط المنظمات، كما يحتاج إلى إزالة مجموعة من الحواجز والقيود التالية:

- ضعف التكوين والتأطير في مجال الرقمنة والابتكار الرقمي

- قلة البرمجيات في هذا المجال

- عدم القدرة على خلق منتجات رقمية جديدة والاكتفاء بالتقليد

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالاقتصاد الرقمي كقطاع من القطاعات التي تعمل على المساهمة في مداخل الدولة

- الاهتمام بتحسين خدمات تكنولوجيا الاعلام والاتصال لما يحقق تحول رقمي متين وناجع

- توفير البنية التحتية للاتصالات والاعلام من أجل الولوج الأحسن للعالم الرقمي

- خلق مناخ قانوني ملائم يتمشى ونشر ثقافة استعمال الرقمنة من طرف منظمات الأعمال في معاملاتها المختلفة.

قائمة المراجع:

- (1) بطاهر بختة . (2019). توجهات الاقتصاد الرقمي في البلدان العربية في ظل رغبتها في تطبيقه فلسطين الامارات السعودية، الجزائر. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03(العدد 02).
- (2) بوعلاقة العبد، وكبير مولود. (2021). قياس أثر الاقتصاد الرقمي على النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة 2000-2019. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19(العدد 02).
- (3) دارم رابح، حاج عيسى سيد أحمد ، ولحشم قاسمية. (2020). معوقات الابتكار الرقمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06(العدد 02).
- (4) سحر فاري لبنى. (2021). دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08(العدد 15).
- (5) شرقي يحي. (ديسمبر، 2021). توجهات دول الخليج نحو الاقتصاد الرقمي دراسة حالة تجارب بعض دول المنطقة. مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 03(العدد 02).
- (6) صباغ رفيقة. (2021). بوادر وملامح الاقتصاد الرقمي العربي في ظل جائحة كورونا. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08(العدد 2).
- (7) قاسمي شاكور، و ملوكي أوس. (2018). مؤشرات جاهزية الولوج إلى الاقتصاد الرقمي قراءة تحليلية لوضعية الجزائر على ضوء مؤشر الجاهزية الوارد في التقرير الدولي. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية(العدد 3).
- (8) كنزة تنيو، و محمد دهان. (2019). واقع الإقتصاد الرقمي في العالم العربي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(01).
- (9) لغربي اسيا اللجنة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية . (2017). الاقتصاد الرقمي والتحول نحو المجتمعات الذكية في المنطقة العربية. لجنة التكنولوجيا من أجل التنمية.

تطور الخدمات المصرفية الالكترونية وتأثيرها في النمو الاقتصادي الفلسطيني

The evolution of electronic banking services and their impact on Palestinian economic growth

د. بدر حمدان/ جامعة فلسطين / فلسطين

Dr. Bader Hamdan/ University of Palestine/ Palestine

د.محمد حسنية /جامعة غزة/ فلسطين

Dr. Muhammad Hasania / University of Gaza / Palestine

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطور الخدمات المصرفية الالكترونية في النمو الاقتصادي الفلسطيني خلال الفترة (2008-2021)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي، من خلال بناء نموذج قياسي لتحقيق هدف الدراسة، واستخدمت الدراسة طريقة المربعات الصغرى العادية، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج منها: وجود أثر لتطور العديد من الادوات المصرفية الالكترونية (عدد أجهزة الصراف الآلي، عدد بطاقات الخصم، عدد بطاقات السحب من الصراف) في النمو الاقتصادي في فلسطين خلال فترة الدراسة. وعدم وجود تأثير لعدد الفروع والمكاتب في النمو الاقتصادي في فلسطين. وفي ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بزيادة الخدمات المالية الالكترونية التي تقدمها البنوك والوصول للفئات المهمشة في ظل الشمول المالي والتي ستعمل على تنمية المجتمع من خلال تنمية أفرادها، استحداث خدمات ومنتجات مالية تتماشى مع الأوضاع الفلسطينية واستقطاب عدد أكبر من المودعين وبالتالي تسهيل الحصول على السيولة وما ينتج عنه في زيادة منح القروض. الكلمات المفتاحية: النمو الاقتصادي، الخدمات المصرفية الالكترونية، القطاع المصرفي الفلسطيني.

Abstract:

The study aimed to measure the development of e-commerce in the economic growth for the financial period (2008-2021), and the study used the descriptive analytical approach and the standard approach, building a standard model. The goal of the study, the study used to include: here is an effect of the development of many electronic banking tools (the number of ATMs, the number of debit card cards, the number of debit cards from the teller) on economic growth in Palestine during the study period, and the absence of an effect on the number of branches and offices on economic growth in Palestine. the study recommends increasing electronic financial services provided by banks and reaching marginalized groups in light of financial inclusion, which will work on the development of society through the development of its members. And the development of financial services and products in line with the Palestinian situation and attracting a larger number of depositors, thus facilitating access to liquidity and resulting in an increase in the granting of loans.

Keywords: economic growth, electronic banking services, the Palestinian banking sector.

مقدمة:

إن التحول الرقمي بات سمة يتسم به العالم بأكمله حيث يتجه العالم نحو الرقمية بكافة أشكالها في كافة القطاعات الاقتصادية والمالية وإن النظام المصرفي يحتل مركزاً حيوياً في النظم المالية لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال تعبئة المدخرات الكافية والتوزيع الكفاء على الاستثمارات المتنوعة والتمويل للمشاريع المختلفة ولقد تطورت الخدمات المصرفية بوتيرة متسارعة في ظل التقدم التكنولوجي حيث تلعب الخدمات المالية دوراً هاماً

ومميزاً في اقتصاديات وأسواق الدول ولقد أصبح استخدامها من أهم أدوات المنافسة بين البنوك مما يحتم مواكبة التقنيات الحديثة وامتلاكها لتحقيق التطور والميزة التنافسية ، لقد اتخذت البنوك الفلسطينية خطوات متقدمة نحو التحول الرقمي من خلال تقديم خدمات مصرفية إلكترونية لكسب ميزة تنافسية في نوعية الخدمات وتجاوز معيقات الاحتلال حيث عرفت المنظومة المصرفية في فلسطين تطبيق نظم ووسائل وادوات تكنولوجية حققت مميزات أسهمت بالنمو الاقتصادي في فلسطين .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تبذل المصارف الفلسطينية منذ سنوات جهداً كبيراً لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع على المستوى النظام المالي العالمي من خلال تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية بالبنوك كازدياد عدد أجهزة الصراف الآلي وعدد بطاقات (Credit cards) وبطاقات الصراف الآلي وبطاقات (Debit cards).

إن التحول الرقمي في اليه عمل المصارف الفلسطينية بتقديم الخدمات الإلكترونية أصبح أمراً حتمياً خاصة في دولة تقع تحت الاحتلال وتحتاج كافة الادوات التي يمكن أن تساهم وتحقق نمواً اقتصادياً حيث تكونت مشكلة الدراسة بالبحث عن العلاقة بين تطور الخدمات المصرفية من جهة والنمو الاقتصادي من جهة أخرى وتأثيرها على قرارات راسي السياسات المالية لذلك تسعى الدراسة لإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطور الخدمات المصرفية الإلكترونية على النمو الاقتصادي الفلسطيني؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو واقع تطور الخدمات المصرفية بالقطاع المصرفي الفلسطيني؟
- ✓ ما هي فوائد تطور الخدمات المصرفية بالقطاع المصرفي الفلسطيني؟
- ✓ هل هناك معيقات لتطور الخدمات المصرفية بالقطاع المصرفي الفلسطيني؟
- ✓ ما هو واقع النمو للاقتصاد الفلسطيني؟
- ✓ هل توجد علاقة بين تطور الخدمات المصرفية والنمو الاقتصادي الفلسطيني؟
- ✓ ما أثر تطور الخدمات المصرفية على النمو الاقتصادي الفلسطيني؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث من الناحية العلمية بحدثة الموضوع في دراسة تطور الخدمات المصرفية الإلكترونية بالمصارف الفلسطينية وتأثيرها على النمو الاقتصادي الفلسطيني في ظل بيئة عالمية تتسم بالتطور التكنولوجي المتواصل حيث هناك احتياج حقيقي لنوعية هذه الأبحاث التي لم يتعرض لها الباحثون والتي يمكن ان تثرى البحث العلمي في هذا المجال وتفتح الافاق المستقبلية حول دراسة العلاقات المختلفة لتطور القطاع المصرفي الفلسطيني كما يستمد هذا البحث أهميته من الناحية العملية في تزايد اهتمام المؤسسات المالية بتطوير أنظمتها وإعادة هيكليتها في ظل التحول الرقمي في القطاع المصرفي حيث هناك منافسة في تقديم الخدمات وتوفير الأدوات التكنولوجية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الخدمات المصرفية بالقطاع المصرفي الفلسطيني.

- ✓ التعرف على فوائد ومعوقات الخدمات المصرفية بالقطاع المصرفي الفلسطيني.
- ✓ تحليل دور التطور في القطاع المصرفي الفلسطيني على النمو الاقتصادي الفلسطيني.
- ✓ معرفة العلاقة بين تطور الخدمات المصرفية والنمو الاقتصادي الفلسطيني.
- ✓ قياس أثر تطور الخدمات المصرفية في النمو الاقتصادي الفلسطيني.

فرضيات الدراسة:

• الفرضية الأولى:

يوجد علاقة بين تطور الخدمات المصرفية الالكترونية والنمو الاقتصادي الفلسطيني.

الفرضية الثانية:

يوجد تأثير لتطور الخدمات المصرفية الالكترونية في النمو الاقتصادي الفلسطيني.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف القطاع المصرفي الفلسطيني وتطور الخدمات الالكترونية ومن ثم تحليل البيانات المتعلقة بالخدمات الالكترونية اما المنهج القياسي فتم استخدامه من أجل بناء النموذج القياسي لتقدير أثر تطور الخدمات المصرفية الالكترونية في النمو الاقتصادي في فلسطين خلال الفترة (2008-2021)

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة أثر تطور الخدمات المصرفية الالكترونية على نمو الاقتصاد الفلسطيني.

الحدود المكانية: يقتصر البحث على القطاع المصرفي الفلسطيني.

الحدود الزمانية: الفترة الزمنية (2008-2021)

مصطلحات الدراسة:

- التطور المصرفي: هو دراسة التغيرات في الهيكل المالي خلال فترات زمنية معينة (عموص، 2017، ص6).
- الخدمات المصرفية الالكترونية: هي استخدام أجهزة الكمبيوتر والاتصالات السلكية واللاسلكية لتمكين المعاملات المصرفية التي تتم عن طريق الهاتف أو الكمبيوتر بدلاً من التفاعل البشري تشمل ميزاته التحويل الإلكتروني للأموال لمشتريات التجزئة، وأجهزة الصراف الآلي، والودائع التلقائية للرواتب ودفع الفواتير (ويكيبيديا، 2022).
- النظام المصرفي: مجموع المصارف العاملة في بلد ما ويشمل كامل الأعمال التي تمارس بها العمليات المصرفية وخاصة تلك المتعلقة بتمويل المؤسسات، فيعد المرآة العاكسة للنظام الاقتصادي، حيث يشمل الجهاز المصرفي البنوك والمنشآت المالية والبنك المركزي والخزينة العامة" (عبد الله، 2008، ص179).
- البنوك الالكترونية هي البنوك التي تؤدي المعاملات المالية عن بعد، إذ يمكن للعملاء القيام بالعمليات المصرفية من أي مكان وفي أي وقت من خلال أجهزة الحاسوب وشبكة الإنترنت؛ أي أن مصطلح " البنوك الرقمية " شامل لكل المفاهيم التي يمكن أن تؤدي من خلالها الخدمات بطريقة إلكترونية (الدماغ، حسنية، 2022، ص133).

■ النمو الاقتصادي: هو زيادة في الدخل أو الناتج القومي الحقيقي عبر الزمن (قرون، 2015، ص 64).
الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة والادبيات التي تطرقت لموضوع الخدمات المصرفية الالكترونية وتناولته من زوايا متعددة وقد تنوعت الدراسات وسوف نستعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليق يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، هذا وقد تم تصنيف الدراسات حسب كونها دراسات محلية أو عربية أو أجنبية، وذلك على النحو التالي:

فعلى صعيد الدراسات العربي فقد هدفت دراسة (عبد الرحمن، ياسر. وهاشم، محمد، 2022) اختبار العلاقة بين تغيرات الجهاز المصرفي ومتغيرات النمو الاقتصادي المصري، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولقد توصلت الدراسة على وجود علاقة سببية ثنائية الاتجاه بين القطاع المصرفي والنمو الاقتصادي تؤكد على أن القطاع المصرفي هو أحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي، كما توصلت بأن للقطاع المصرفي له تأثير على النمو الاقتصادي، حيث إن القطاع المالي الأكثر شمولية ويتسم بقدرة أكبر على جذب المدخرات، وتقديم الخدمات التمويلية والمالية لمختلف فئات المجتمع. وهدفت دراسة (أبو العز، 2021) أثر تطبيق التكنولوجيا الرقمية المالية والمتمثلة في ماكينات الصرف الآلي وبطاقات الائتمان والديون الالكترونية، والنقود المحمولة على الشمول المالي في عدد من الدول الأفريقية خلال الفترة 2014-2018 استخدم الباحث اسلوب السلاسل الزمنية المقطعية توصلت الدراسة لنتائج أهمها وجود أثر معنوي موجب لاستخدام ماكينات الصراف الآلي والنقود المحمولة على الشمول المالي، كما توصلت بان استخدام الديون الالكترونية وبطاقات الائتمان ليس له أثر معنوي على الشمو المالي.

وهدفت دراسة (أبو سمرة، 2019) الوصول إلى آليات لتعزيز الشمول المالي في مصر لما له من اهمية في توسعة دائرة المستفيدين من الخدمات المالية التي ستسهم في تمكين المجتمع ككل وتعزيز الاستقلال المالي للأفراد وتحقيق تنمية مستدامة بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحويل الاقتصاد غير الرسمي إلى اقتصاد رسمي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك عدة اليات مقترحة منها تحويل العملات النقدية إلى غير نقدية من خلال الحسابات الرسمية ويمكنه جميع الخدمات المالية وغير المالية وزيادة استخدام الخدمات الالكترونية.

واختبرت (دراسة عموص، 2017) مدى تأثير القطاع المالي الفلسطيني على النمو في الناتج المحلي الإجمالي وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أهمية ما يؤديه القطاع المالي في تحفيز النمو الاقتصادي التأكيد على ارتباط التعمق المالي والنمو الاقتصادي، التأكيد على دور القطاع الخاص في تعزيز الكفاءة الاقتصادية ككل.

1. واقع القطاع المصرفي الفلسطيني:

لقد أحدثت التطورات في ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تغيرات جذرية على مختلف المستويات والمجالات حيث شهدت بيئة الاقتصاد العالي خلال السنوات الأخيرة تغيرات جذرية وهذه التغيرات هي جزء من سياسة العولمة والتي أفرزت كمأ هائلاً من التطبيقات شملت جميع القطاعات الاقتصادية ويمكن اعتبار قطاع الخدمات المالية والمصرفية أكثر القطاعات الاقتصادية استفادة من هذه التغيرات الهائلة والمتسارعة في مجال الخدمات الالكترونية والاتصال وذلك لامتلاك القطاع المصرفي إمكانيات مالية ضخمة تمكنه من الاستثمار في قطاع الخدمات الالكترونية ،

لقد أحدثت التكنولوجيا الرقمية الحديثة استخدامات الكترونية مهمة في القطاع المصرفي وفي مقدمتها الخدمات المصرفية والتي تحتاج الى بيئة مناسبة لتقديم الخدمات المتطورة ، حيث تميز القرن الحالي بعوامل مؤثرة ومحركة للاقتصاد منها التقدم المعرفي والمعلوماتي، ولا شك بأن القطاع المصرفي الفلسطيني تفاعل مع التطورات وواكبها لتحقيق تأثير في الاقتصاد الفلسطيني الذي يحتاج كافة الوسائل المتاحة للتهض به وتجاوز عقبات الاحتلال الاسرائيلي الذي يحاول اعاقا عملية النمو والتنمية ، ولقد شكل الجهاز المصرفي الفلسطيني بشكله المنظم نقله نوعية لعمل المصارف وخدماتها المتنوعة.

1.1 تعريف القطاع المصرفي الفلسطيني:

هو مجموعة البنوك التي تعمل في فلسطين وتتعامل بالائتمان وتتم من خلالها العمليات المصرفية حيث ينظم القطاع المصرفي كافة العمليات المالية ولقد تطور النظام المصرفي في أداء مهامه لمراحل متطورة من خلال مؤسسات خاصة من توظيف رأس المال وتشجيع الادخار وتوفير غطاء للنقد حيث يعد القطاع المصرفي الفلسطيني قطاعاً حديث العهد فلقد تعرض لانتكاسات كثيرة بسبب الاحتلال الاسرائيلي (النجار، 2008، ص2).

2.1 مصارف القطاع المصرفي في فلسطين:

لقد تطورت المصارف الفلسطينية وفروعها حيث أوجد ذلك منافسة مصرفية في أن عدد المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية وفروعها تطور بشكل ملحوظ حيث انعكس ذلك على المنافسة الأمر الذي أدى بدوره لزيادة في معدلات الكثافة المصرفية وانعكاس ذلك إيجاباً بزيادة حجم الودائع وشبه النقد بالمصارف الفلسطينية وتحاول المصارف الفلسطينية تطوير منظماتها من خلال ادخال خدمات مصرفية متعددة في ظل التطور العالمي للأنظمة والخدمات المالية والمصرفية ولقد بلغت عدد المصارف والأفرع على النحو التالي:

جدول رقم 01: عدد المصارف وفروعها في فلسطين حسب جنسيتها

البيان	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
المصارف المحلية	10	10	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7
المصارف الوافدة	11	10	10	10	10	10	10	9	8	8	7	7	6
الإجمالي	21	20	18	18	17	7	17	16	15	15	14	14	13
عدد الفروع والمكاتب													
المصارف المحلية	89	104	110	118	121	125	142	155	187	209	227	239	252
المصارف الوافدة	101	105	102	108	111	112	116	119	122	128	124	131	127
الإجمالي	190	209	2012	226	232	237	258	274	309	337	351	370	379

المصدر: تجميع الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة النقد الفلسطينية

2. الخدمات المصرفية الالكترونية في المصارف الفلسطينية

تحظى الخدمات المصرفية باهتمام بالغ في كافة الدول نظراً لدورها الفعال في عمل المنظمات وتسهيل خدمة الأفراد وعملاء البنوك الأمر الذي أدى لتعدد المفاهيم لمفهوم الخدمة المصرفية حيث ركز الباحثين والمختصين في تفسير ذلك المصطلح تبعاً للتطور حيث تطور مفهوم الخدمة المصرفية وصولاً للخدمة المصرفية الالكترونية حيث تعتبر الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبياً سريعة الزوال وهي تمثل نشاطاً أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة لتلبية توقعات العملاء وإرضائهم فيما تمثل الخدمات المصرفية الالكترونية التي تكون بين مقدم الخدمة والمستهلك باستخدام الأساليب التكنولوجية وتعتبر المصارف الفلسطينية من الدول حديثة العهد مقارنة بالدول المتقدمة نتيجة عدم توفر الامكانيات والبنية التحتية لوجود الاحتلال الاسرائيلي .

1.2 تعريف الخدمة الالكترونية:

مجموعة التقنيات والأساليب التكنولوجية التي أفرزتها الثورة التكنولوجية، والتي أدخلت في النظام المصرفي من أجل تسهيل العمليات المصرفية بين مختلف الأطراف الاقتصاديين والمتعاملين بشكل عام، والتي تشمل كل المعلومات المالية بين المنظمات والأفراد والشركات"

2.2 أهمية الخدمات المصرفية الالكترونية:

إن توفير الخدمات المصرفية في صورتها الالكترونية مهمة ومفيدة للبنوك والعملاء على حد سواء حيث يمكن

إيجاز أهمية الخدمة المصرفية الالكترونية بالنقاط التالية:

- ✓ تخفيض النفقات التي يتحملها البنك لإجراء المعاملات.
- ✓ زيادة ارتباط العملاء بالبنك
- ✓ إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء
- ✓ تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة
- ✓ الصمود بوجه المؤسسات المصرفية الأخرى. (الباهي، 2016، ص 20)

3.2 أنواع الخدمات المصرفية الالكترونية:

تتعدد الخدمات المصرفية الإلكترونية، وذلك حسب الوسيلة فنجد من أهم تلك الخدمات أو الوسائل ما يلي:

- ✓ الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال الصرافات الآلية
- ✓ خدمات الصيرفة الإلكترونية عبر الهاتف PHONE
- ✓ الصيرفة عبر الهاتف الجوال phone mobile
- ✓ الصيرفة عبر التلفزيون:
- ✓ وسائل ونظم الدفع الإلكترونية (منصور. العابد، 2014، ص 8)

4.2 تطور الخدمات المصرفية بالمصارف الفلسطينية:

مرت الخدمات المصرفية بالمصارف الفلسطينية بمحطات تاريخية نتيجة لتنامي الحاجة لاستخداماتها المتعددة من تسهيل عمليات الشراء والبيع وعمليات الدفع حيث بذلت المصارف الفلسطينية تقديم خدماتها للعملاء وفق أفضل

وأحدث الوسائل لتلبية احتياجات المجتمع ومن أجل ذلك انتشرت المصارف التجارية وأفرعها في أرجاء فلسطين حيث تمثل الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف كالتسييلات المصرفية وادخار الأموال والخدمات المصرفية الأخرى إحدى أهم مكونات التقدم الاقتصادي في أي بلد، كما تنامت حاجة المجتمع لخدمات مالية حيث تمثل أهم الخدمات المصرفية بالاتي:

أولاً: بطاقات الائتمان: انتشر في الآونة الأخيرة استخدام البطاقات البلاستيكية كبديل عن حمل النقود، لما لها من مزايا أمنية للتعامل، إضافة إلى سهولة استخدامها وقبولها دولياً من كافة المؤسسات التجارية والخدماتية، وتستخدم هذه البطاقات في سداد قيمة المشتريات والخدمات المقدمة من المؤسسات لحاملي هذه البطاقات، وتعتبر بطاقات الائتمان آمنة إلى حد ما للاستخدام محلياً ودولياً ومن أكثر البطاقات الإلكترونية شيوعاً ما يلي:

• البطاقة الدائنة Credit Card : تعتبر البطاقة الدائنة قرض يستطيع العميل سحبه نقداً أو استغلاله لشراء مستلزماته ثم التسديد لاحقاً، بحيث يستطيع العميل القيام بتسديد كامل المبلغ الذي قام باستغلاله أو تأجيل جزء منه إلى الشهر التالي، ويترتب عليه في هذه الحالة دفع الفائدة على الرصيد المدين (المستغل)، حيث تحتسب الفائدة على الرصيد المستغل بشكل شهري وتضاف قيمة الفائدة إلى قيمة الرصيد المستغل ليقوم العميل بعملية السداد لاحقاً، ومن أشهر أنواع البطاقات المعروفة Visa Card ،Master Card .

• البطاقة مسبقة الدفع Prepaid Card: بطاقة تصدرها المصارف لعملائها تقوم على أساس شحن البطاقة بمبلغ معين من قبل العميل واستهلاك الرصيد على فترات أو دفعة واحدة بدلاً من حمل النقد (الكاش)، ويكون الرصيد المتاح استخدامه مرتبط بحساب خاص وليس بالحساب الجاري الخاص بالعميل.

• بطاقة الصراف الآلي ATM: بطاقة تصدرها المصارف وتسمح بموجيها لحاملها بالسحب على حساباتهم لدى المصرف مباشرة أو تسديد مشترياتهم من خلالها وتمكنهم من الولوج إلى أجهزة الصراف الآلي التابعة للمصرف أو المصارف الأخرى، ويستطيع العميل عند استعماله لهذه البطاقة إجراء العديد من المعاملات المصرفية على حسابه لدى المصرف مثل تحويل الأموال بين الحسابات المختلفة والإيداع والسحب النقدي بالإضافة إلى تسديد الفواتير.

ثانياً: الإنترنت البنكي: يمكن لعملاء المصارف الاشتراك بهذه الخدمة من خلال التوجه لفرع المصرف الذي يتعاملون معه وتقديم طلب الاشتراك في الخدمة، حيث يتم منح العميل رقم مستخدم ورقم سري ليتمكن من الولوج إلى الصفحة الإلكترونية الخاصة بالمصرف ليستخدم إجراء العديد من المعاملات من خلال استخدام الإنترنت وأهمها:

- ✓ الاستعلام عن أرصدة وتفاصيل الحسابات والعمليات
- ✓ التحويل لعملاء البنك
- ✓ أوامر الدفع والتحويل المنتظمة وتسديد الفواتير
- ✓ طلب بطاقة ائتمان ودفتر شيكات وكشف حساب

ثالثاً: خدمات الرسائل المصرفية القصيرة (SMS):

تعمل الرسائل المصرفية القصيرة SMS على توفير مجموعة من المعلومات لعملاء المصارف ترسل من قبل المصرف إلى الجهاز الخليوي للعميل مباشرة، وأهم تلك المعلومات: (إشعار كشف أو تجاوز حساب عن الحد المقرر،

صرف شيك معين، الحركات الدائنة والمدينة التي تتم على الحساب الجاري، إعادة شيكات مسحوبة على الحساب، تذكير لمراجعة الفرع لاستلام دفتر شيكات، تذكير لتسديد أية أقساط مستحقة، إشعار بقيد راتب محول في الحساب)، ويمكن للعملاء الاشتراك بهذه الخدمة من خلال التوجه إلى فرع المصرف الذي يتعاملون معه وتقديم طلب الاشتراك.
رابعاً: البنك الناطق:

يوفر البنك الناطق مجموعة من الخدمات الإلكترونية بهدف توفير الراحة والسرعة في إدارة الحساب، أهمها (الاستفسار عن الرصيد وآخر الحركات الدائنة والمدينة، طلب دفتر شيكات، طلب كشف حساب، خدمة الاستعلام). إن مستويات التطور للخدمات المالية انعكس من خلال ازدياد عدد أجهزة الصراف الآلي في فلسطين عام 2018 ليصل إلى (715) صراف مقارنة بالعام السابق حيث ارتفعت نسبة الأعداد بأجهزة الصرافة الإلكترونية عن العام السابق بما يقارب 25% وهو مؤشر يدل على تطور وانتشار الخدمات المصرفية الإلكترونية، كما يشير ذلك للجهود التي تبذل لأجل تطوير البنية المصرفية للتحويل للاقتصاد الرقمي، ويمثل جدول رقم (2) أدناه المستويات المتقدمة في الخدمات الإلكترونية للارتقاء بمستوي النظام المصرفي لتعزيز عملية التنمية (سلطة النقد، 2017، ص 20).

إن سلطة النقد تعمل باستمرار على تطوير البنية التحتية لازدياد مشتري الخدمات الإلكترونية حيث تم تطوير الانظمة المصرفية والرقابية، مثل نظام المعلومات الائتمانية ونظام الشيكات المعادة الآلي ونظام تصنيف المقترضين ونظام المدفوعات الوطني (براق) ونظام المعلومات الجغرافية (GIS) وقد أسهمت هذه الأنظمة بشكل ملحوظ في تطوير الجهاز المصرفي، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الاقتصاد الفلسطيني والنظام المصرفي خاصة، إن التجهيزات والمتطلبات التقنية وتعزيز مستويات الوعي لتقديم مثل هذا النوع من الخدمات الإلكترونية بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المحلي بأسعار منافسة وخدمات متطورة يأتي ضمن استراتيجية تعزيز استخدام التقنيات المالية لأهمية دورها في تعزيز الشمول المالي ولتحفيز استخدام الانترنت العمليات المالية، كما إن ادخال المزيد من الخدمات المصرفية الإلكترونية يسهم بتطوير النظام المصرفي ومواكبته للمعايير الدولية في استخدام التكنولوجيا فلا زالت الجهود المكثفة مستمرة لتعزيز وسائل الدفع الإلكتروني للحد من النقد بما في ذلك انجاز المعاملات المالية المحلية للقطاعين العام والخاص، إن عملية الأتمته هي حتمية لا يمكن الهروب منها لكن معوقات الاحتلال تسبب في تأخرها إضافة للانقسام الفلسطيني الذي يعزز من الضعف في استكمال تنفيذ الاستراتيجيات (سلطة النقد، 2020).

جدول رقم 02: مؤشرات تطوير الخدمات المصرفية

البيان	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد أجهزة الصراف الآلي	240	305	335	378	435	488	549
عدد نقاط البيع	1.248	1.745	2.314	3.658	3.926	4.646	5.579
عدد بطاقات (Credit cards)	18.017	29.082	37.374	47.046	56.835	62.931	70.029
عدد بطاقات (Debit cards)	233.795	285.228	308.962	354.352	410.536	408.636	419.676
عدد بطاقات السحب من الصراف	62.180	68.185	71.684	101.728	122.379	132.758	163.074
عدد حسابات المودعين	1.947.265	2.011.242	2.185.779	2.545.459	2.715.338	2.748.387	2.766.635

البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عدد أجهزة الصراف الآلي	622	644	690	690	715	703
عدد نقاط البيع	6253	6.253	5.579	5.660	6.780	7.221
عدد بطاقات (Credit cards)	118.019	118.076	98.041	103.057	105.216	91.476
عدد بطاقات (Debit cards)	547.019	695.120	816.329	866.812	866.812	997.861
عدد بطاقات السحب من الصراف	165.763	165.763	132.772	114.966	128.095	130.770
عدد حسابات المودعين	2.940.57	3.098.994	3.208.78	3.471.849	3.686.87	---

المصدر: تجميع الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة النقد الفلسطينية

جدول رقم 03: مؤشرات الشمول المالي في فلسطين

البيان	2019	2020	2021
عدد فروع ومكاتب المصارف لكل 10.000 بالغ	1.3	1.3	1.3
عدد الصرافات الآلية لكل 10.000 بالغ	2.5	2.5	2.5
مجموع عدد نقاط الوصول فروع + صراف آلي لكل 10.000 بالغ	3.8	3.8	3.8
نسبة البالغين الذين لديهم على الأقل حساب بنكي واحد	%43	%44	%46

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية [/https://www.pma.ps/ar](https://www.pma.ps/ar)

جدول رقم 04: شركات خدمات الدفع الإلكتروني

البيان	2019	2020	2021
عدد وكلاء شركات خدمات الدفع لكل 10.000 بالغ	---	8.9	11.7
عدد تجار شركات خدمات الدفع لكل 10.000 بالغ	---	15.2	31

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية [/https://www.pma.ps/ar](https://www.pma.ps/ar)

إن من خلال الجداول السابقة يتبين أن سلطة النقد الفلسطينية تسعى جاهدة لتحقيق الرؤية الفلسطينية، والمتمثلة في تحقيق الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي في فلسطين، حيث عملت على تعزيز نسب الشمول المالي من خلال تطوير القطاع المالي الفلسطيني لتلبية الاحتياجات المالية للمواطنين ودمج أكبر عدد منهم في النظام المالي الرسمي، وحماية حقوقهم المالية. مما يساهم في تحسين الظروف المعيشية وتعزيز الرفاه الاجتماعي للمواطنين وخفض نسب الفقر والبطالة ولقد قامت سلطة النقد الفلسطينية بتطوير مؤشرات لقياس مستويات الشمول المالي وتحديد المتعلق بالقطاع المالي المصرفي وخدمات الدفع الإلكتروني حيث تأتي أهمية هذه المؤشرات كمرجع أساسي لقياس التقدم الحاصل على تطبيق خطة عمل الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي في فلسطين، والتي تركز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الوصول إلى واستخدام الخدمات والمنتجات المالية، ومستوى القدرات المالية للمواطنين.

5.2 فوائد الخدمات المصرفية الإلكترونية في فلسطين:

✓ سهولة إجراء العمليات المالية دون الحاجة لزيارة فروع المصرف مثل دفع الفواتير وتحويل الأموال وشراء المنتجات

- ✓ إتمام المعاملات المصرفية عبر الأجهزة المتاحة لذلك دون الحاجة إلى التعامل مع الموظفين في فروع المصرف.
- ✓ الراحة التامة في استخدام الخدمات الإلكترونية والولوج إليها في أي وقت كان ومن أي مكان.
- ✓ السرية التامة والأمان في استخدام الخدمات الإلكترونية الحديثة.
- ✓ خفض التكاليف المترتبة على العميل والمصرف في إجراء المعاملات المصرفية إلى الحد الأدنى.

6.2 معيقات تطور الخدمات المصرفية بالقطاع المصرفي الفلسطيني:

- ✓ يعتبر الاحتلال الاسرائيلي أبرز المعوقات لتطور الخدمات المصرفية الفلسطينية.
- ✓ تقييد الطيف الكهرومغناطيسي وعدم منح ترددات الأجيال الحديثة للأراضي الفلسطينية.
- ✓ إعاقة دخول الأجهزة المتخصصة في التطوير التكنولوجي الفلسطيني تحت ذرائع أمنية.
- ✓ سيطرة الشركات الاسرائيلية على الأسواق الفلسطينية.
- ✓ الهيمنة على الفضاء التكنولوجي الفلسطيني.
- ✓ عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في الاراضي الفلسطينية (سلطة النقد، 2019)

3. النمو الاقتصادي الفلسطيني:

لقد بدأ الاقتصاد الفلسطيني بالتعافي التدريجي في ظل انحصار وباء فايروس كورونا حيث سجل الاقتصاد الفلسطيني ارتفاعاً نسبته 6.7% خلال عام 2021 مع بقائه اقل من مستواه ما قبل الجائحة، وخلال العام 2021 شهدت معظم الأنشطة الاقتصادية ارتفاعاً في القيمة المضافة، مما أدى لارتفاع النمو الاقتصادي حيث بلغ (8.97%). ويوضح الجدول أدناه النمو الاقتصادي في فلسطين خلال الفترة الزمنية 2008-2021 والذي يوضح تذبذباً واضحاً نتيجة الظروف والتحديات السياسية التي تواجهه القضية الفلسطينية.

جدول رقم 05: النمو الاقتصادي في فلسطين 2008-2021

السنة	الناتج المحلي الاجمالي بالأسعار الثابتة (2015)	نسبة النمو (%)
2008	9,648.00	7.43
2009	10,477.10	8.59
2010	11,082.40	5.78
2011	12,146.40	9.60
2012	12,886.90	6.10
2013	13,492.40	4.70
2014	13,471.10	-0.16
2015	13,972.40	3.72

8.86	15,211.00	2016
1.42	15,426.90	2017
1.23	15,616.20	2018
1.36	15,829.00	2019
-11.32	14,037.40	2020
8.79	15,271.10	2021
4.01	13,469.16	المتوسط

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني رابط الاللكتروني/ <https://www.pcbs.gov.ps>

نلاحظ من خلال الجدول تذبذب معدل النمو الاقتصادي في فلسطين خلال الفترة (2008-2021)، حيث بلغ متوسط النمو الاقتصادي (4.01%) خلال نفس الفترة، ونلاحظ ان العام 2020 سجل أسوأ معدل نمو اقتصادي للفترة ككل حيث بلغ (-11.32%)، وهذا بسبب تأثير جائحة كورونا والاجراءات الحكومية لمواجهة هذه الجائحة من إغلاق للمناطق الامر الذي انعكس على أغلب المؤشرات الاقتصادية كارتفاع معدل البطالة والفقر واغلاق العديد من المحال والمصانع التجارية بالإضافة لتعطيل العديد من المشاريع الاقتصادية، كما سجل العام 2014 معدل نمو سالب بلغ (-0.16%) وهذا يعود للحرب الاسرائيلية على المحافظات الجنوبية الفلسطينية وما تبعها من دمار في المباني والمصانع والبنية التحتية للاقتصاد الغزي، بالإضافة لإغلاق المعابر والحدود بين شطري الوطن.

4. علاقة تطور الخدمات المصرفية الاللكترونية والنمو الاقتصادي الفلسطيني:

تعود العلاقة بين التطور في النظام المالي والنمو الاقتصادي إلى العام 1912 عندما أكد Schumpeter على التأثير الايجابي للتطور في القطاع المالي على مستوى ومعدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي حيث كانت بداية الدراسة في كتابة نظرية التنمية الاقتصادية ((The Development Economic of Theory نقطة البداية للعديد من الدراسات التي أكدت على أن التطور المالي يحفز النمو الاقتصادي في الدول (عموص، 2017، ص1).

ولا شك بأن القطاع المصرفي الفلسطيني أصبح من القطاعات المهمة والمؤثرة في الاقتصاديات الحديثة ويسهم في تكوين القيمة المضافة الاجمالية للاقتصاد حيث يختلف هذا الدور من دولة لأخرى وفقاً لتطور وحدائة القطاع المصرفي وكفاءة دوره وعمق الارتباط بينه وبين الاقتصاد الحقيقي لذا نرى فلسطين تعتمد اعتماداً مباشراً على الجهاز المصرفي في تمويل التنمية وتوفير السيولة اللازمة للأنشطة الاقتصادية المختلفة حيث يتسم الجهاز المصرفي الفلسطيني بأهمية خاصة في النشاط الاقتصادي باعتباره المكون الرئيسي للنظام المالي الفلسطيني، إن القطاع المصرفي يمثل شريان التمويل الرئيسي للاقتصاد الفلسطيني والضامن الأساسي لكافة الخدمات المالية التي تحتاجها مختلف الأنشطة الاقتصادية و مختلف الشرائح الاجتماعية وهو المعول عليه في خطط التنمية كمصدر أساسي لتمويل سواء للقطاع الخاص او القطاع العام. (عودة، 2011، ص1)

إن سلطة النقد الفلسطينية تعمل جاهدة لتطوير وتنمية الجهاز المصرفي في فلسطين وذلك ثقة منها بأن وجود جهاز مصرفي قوي ومنتعاف ومتطور شرط أساسي وضروري لتعزيز النمو الاقتصادي وإحداث تنمية اقتصادية ومن ذلك عملت سلطة النقد على تطوير البنية التحتية والهيكلية للمصارف الفلسطينية الأمر الذي انعكس إيجاباً على الوضع الاقتصادي حيث يعتبر تطور الخدمات المصرفية الالكترونية واستخدامها مدخلاً أساسياً لتحسين بيئة العمل وزيادة مستويات كفاءة أسواق السلع والخدمات وبالتالي تحسين معدلات النمو الاقتصادي ، إن تحقيق النمو الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة وتحقيق الرفاه للمجتمع الهدف الرئيسي للكثير من الدول حول العالم وتختلف معدلات النمو من دولة إلى أخرى لاختلاف العوامل التي تؤدي إلى هذا النمو ومن هذه العوامل تراكم رأس المال وتوفير الموارد الانتاجية ودرجة استقرار الاقتصاد الكلي والتطوير المؤسسي وغيرها من العوامل التي تتوسع مع التقدم الزمني حيث يمكن من خلال العوامل معرفة مدي اسهاماتها بالنمو الاقتصادي (عموص، 2017، ص1).

5. الدراسة القياسية:

بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن أجل قياس أثر التحول الرقمي في انتاجية القطاع المصرفي الفلسطيني خلال الفترة (2008-2021)، اعتمدت الدراسة على النموذج التالي

$$GDP = \beta_0 + \beta_1 NE + \beta_2 DE + \beta_3 CC + \beta_4 NO + \varepsilon$$

حيث إن:

GDP : النمو الاقتصادي في فلسطين.

NE : عدد أجهزة الصراف الآلي

DC : عدد بطاقات بطاقة الخصم

CC : عدد بطاقات السحب من الصراف

NO : عدد الفروع والمكاتب

β_0 : الحد الثابت. ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$) معاملات انحدار المتغيرات المستقلة.

ε : الخطأ العشوائي

1.5 الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم 06: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

	GDP	NE	DE	CC	NO
Mean	13469.16	529.0000	72454.79	569735.5	284.3571
Median	13732.40	570.5000	76429.50	443232.5	266.0000
Maximum	15829.00	715.0000	118076.0	1165182.	397.0000
Minimum	9648.000	240.0000	18017.00	233795.0	190.0000
Dev Std.	2003.998	165.1219	31325.10	290325.4	71.14947

نلاحظ من خلال جدول 1 ان المتوسط لإجمالي الناتج المحلي بلغ (13469.16) مليون دولار، كما بلغت أعلى قيمة للناتج المحلي الاجمالي في فلسطين (15829.00) مليون دولار، وأقل قيمة (9648.000) مليون دولار.

أما عدد أجهزة الصراف الآلي فقد بلغ متوسطها (529) جهاز خلال الفترة (2008-2021)، وسجلت أعلى قيمة لأجهزة الصراف الآلي 715 صراف آلي، وسجلت أقل قيمة 240 صراف خلال الفترة الزمنية نفسها. أما فيما يتعلق بعدد بطاقات الخصم فقد بلغ متوسطها (569735.5) بطاقة خلال الفترة (2008-2021)، وسجلت أعلى قيمة لبطاقات الخصم 1165182، وسجلت أقل قيمة 233795 بطاقة خصم خلال الفترة الزمنية نفسها. وبلغ متوسط بطاقات السحب من الصراف 72454.79 بطاقة سحب، وسجلت أعلى قيمة لبطاقات السحب 118076.0، وسجلت أقل قيمة 18017.00 بطاقة سحب خلال الفترة الزمنية نفسها.

2.5 العلاقة بين تطور الخدمات المصرفية والنمو الاقتصادي في فلسطين:

يوضح الجدول نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين (عدد أجهزة الصراف الآلي، عدد بطاقات بطاقة الخصم، عدد بطاقات السحب من الصراف، عدد الفروع والمكاتب) والنمو الاقتصادي الفلسطيني خلال الفترة (2008-2021)

جدول رقم 07: معامل الارتباط بين تطور الخدمات المصرفية والنمو الاقتصادي

المتغير التابع (النمو الاقتصادي)	
عدد أجهزة الصراف الآلي	0.957654
عدد بطاقات الخصم	0.771033
عدد بطاقات السحب من الصراف	0.970572
عدد الفروع والمكاتب	0.855511

نلاحظ من خلال الجدول السابق وجود علاقة قوية وطردية بين متغيرات تطور الخدمة المصرفية والمتمثلة في (عدد أجهزة الصراف الآلي، عدد بطاقات الخصم، عدد بطاقات السحب من الصراف، عدد الفروع والمكاتب) مع النمو الاقتصادي في فلسطين خلال الفترة (2008-2021) وهذا يعكس العلاقة بين تطور الخدمات المصرفية والنمو الاقتصادي في فلسطين، فعند زيادة الخدمات المصرفية يزداد النمو الاقتصادي في فلسطين خلال الفترة (2008-2021).

3.5 تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

نتائج تقدير العلاقة الانحدارية بين المتغيرات المستقلة (عدد أجهزة الصراف الآلي، عدد بطاقات الخصم، عدد بطاقات السحب من الصراف، عدد الفروع والمكاتب) والنمو الاقتصادي الفلسطيني

جدول 08: تقدير العلاقة الانحدارية للنموذج القياسي

variable	Coefficient	S.E	t-statistics	P.value
C	10297.24	1343.586	7.664000	0.0000
NE	8.098285	3.818221	2.120958	0.0629
DC	0.002405	0.001854	1.296981	0.2269
DE	0.043978	0.015246	2.884536	0.0180
NO	-19.93525	9.996962	-1.994131	0.0773
(ajd R2: 0.96) (R2: 0.95) DW= 1.73				

F-statistic= 71.17027 Prob (F- statistic)= 0.000001

4.5 تقييم النموذج:

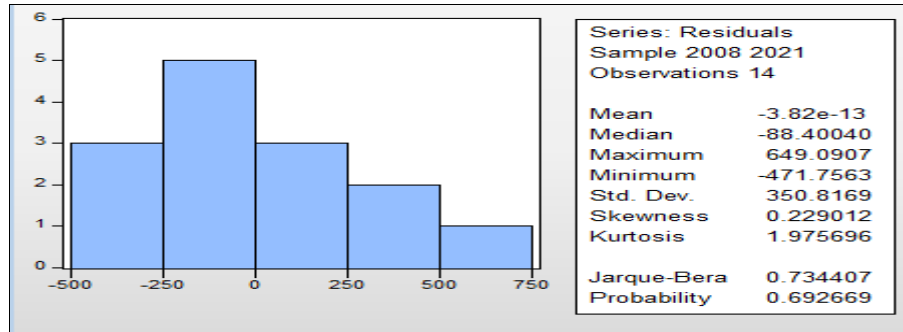
يمكن تقييم نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام معامل التحديد المتعدد، اختبارات المعنوية (عطية، 2005، ص 265).

■ عامل التحديد المتعدد (R^2):

يشير معامل التحديد المتعدد إلى النسبة التي يمكن تفسيرها من التغير الكلي في المتغير التابع بدلالة المتغيرات المستقلة المدرجة في دالة الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد، كلما كانت النسبة عالية يتمتع النموذج بجودة توفيق عالية، كما أنه يتمتع بمقدر تفسيرية عالية، فإذا كان يساوي واحداً فإن هذا يعني أن المقدرة التفسيرية للنموذج كاملة وأن جودة التوفيق عند حدتها الأقصى. ونلاحظ من خلال تقدير العلاقة الانحدارية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أن قيمة R^2 بلغت 95% وهذا يدل على جودة النموذج إحصائياً. كما بلغت قيمة DW 1.73 وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي.

■ التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج المقدر: تم استخدام اختبار (Jarque-bera) للتحقق من توفر هذا الشرط، وكانت نتيجة الاختبار تشير لأن قيمة الاختبار بلغت (Jarque-bera=0.734) عند مستوى دلالة 0.692، وهذا يعني قبول الفرض البديل بأن بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل البياني التالي يوضح التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج القياسي.

شكل رقم 01: نتائج اختبار Jarque-bera للتوزيع الطبيعي



■ اختبار تجانس تباين حدود الخطأ:

من أهم افتراضات نموذج الانحدار الخطي هو تجانس تباين حد الخطأ العشوائي، وفي حالة عدم تحقق هذا الافتراض، فيدل ذلك على وجود مشكلة عدم تجانس تباين حد الخطأ العشوائي، ويعبر اختبار Arch من الاختبارات التي تكشف هذه المشكلة (صافي، 2015: ص 271)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار تجانس تباين حدود الخطأ.

جدول رقم 09: نتائج اختبار ARCH للتأكد من تجانس تباين حدود الخطأ أو البواقي (e)

Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	0.521717	Prob. F(1,11)	0.4852
Obs*R-squared	0.588656	Prob. Chi-Square(1)	0.4429

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار ARCH بلغت 0.4429 وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود تباين حدود الخطأ أو البواقي للنموذج.

الارتباط الذاتي أو استقلال البواقي: وذلك باستخدام اختبار دوربن واستون (DW)، حيث يعتبر أكثر الاختبارات شيوعاً وسهولة والأكثر دقة لمعرفة الاختبار يتطلب صياغة الفرضيات التالية (الفتلاوي، وآخرون، 2011: ص149):

$$\begin{array}{l} \text{Null Hypotheses} \quad H_0 = \rho = 0 \\ \text{Alternative Hypotheses} \quad H_0 = \rho = 0 \quad | \end{array}$$

وبلغت قيمة (DW) = 1.29، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج المقدر. كما تشير نتائج اختبار LM Test أن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي حيث بلغت قيمة الاختبار (0.6214) وهي أكبر من 0.05 بالتالي النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي (Hill & at.el, 2018: 256). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار (Breusch- Godifery Serial correlation LM Test).

جدول 09: نتائج اختبار (Breusch- Godifery Serial correlation LM Test)

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test			
F-statistic	0.255246	Prob. F(2,7)	0.7816
Obs*R-squared	0.951586	Prob. Chi-Square(2)	0.6214

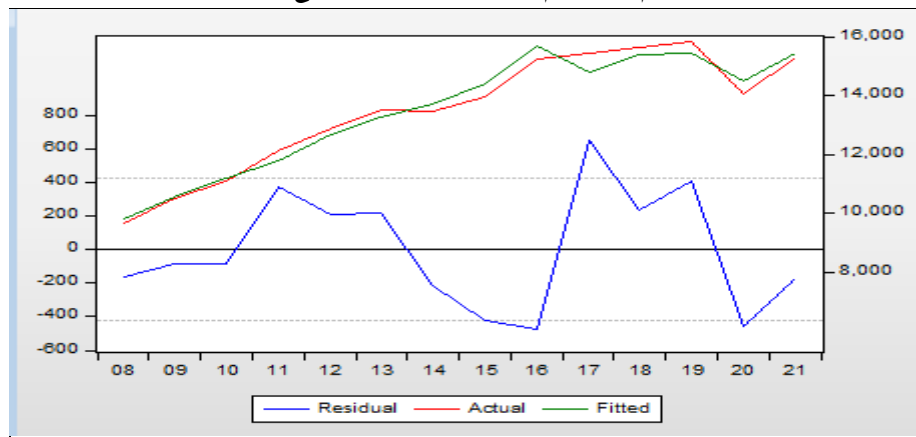
اختبار F-statistic:

بلغت قسمة اختبار F = (22.612)، وبلغت القيمة الاحتمالية للاختبار (0.000158)، وهي أقل من 5%، وهذا يدل على جودة النموذج القياسي ككل وإمكانية تعميم النتائج وتحليلها.

المقارنة بين القيم الحقيقية والقيم المقدرة:

من أحد شروط طريقة المربعات الصغرى (OLS) افتراض أن متوسط البواقي الناتجة من النموذج المقدر مساوياً للصفر أو لا يختلف جوهرياً عنه، وذلك بطرح القيم المقدرة من القيم الحقيقية للحصول على البواقي وإجراء اختبار (T-test) للفرضية العدمية التي تنص على أن متوسط البواقي يساوي صفر، والشكل البياني التالي يوضح أن متوسط البواقي الناتجة من النموذج أثمر تطور الخدمات المصرفية على النمو الاقتصادي في فلسطين مساوية للصفر ولا تختلف جوهرياً عن القيم الحقيقية (John & Sons, 2009: 36).

شكل رقم 02: القيم المقدرة والحقيقية لنموذج الدراسة



6. التحليل الاقتصادي للنموذج:

من خلال ما سبق يتضح وجود أثر موجب لكل من (عدد أجهزة الصراف الآلي، عدد بطاقات الخصم، عدد بطاقات السحب من الصراف) والنمو الاقتصادي في فلسطين خلال الفترة (2008-2021)، أما متغير عدد الفروع والمكاتب جاء بتأثير سلبي على النمو الاقتصادي في فلسطين خلال نفس الفترة.

فقد بلغ معامل انحدار عدد أجهزة الصراف الآلي (8.098285)، بمستوى معنوية (0.0629)، وهذا يعني أن زيادة عدد أجهزة الصراف الآلي بوحدة واحدة سيؤدي لزيادة النمو الاقتصادي بمقدار (8.9) وحدة، وهذا يتفق مع النظريات الأدبية الاقتصادية، فزيادة عدد أجهزة الصراف الآلي سيعمل على تسهيل الخدمات المقدمة للعملاء مما يعمل على زيادة عدد العملاء في المصارف بمعنى زيادة عدد المودعين والمدخرين في المصارف، وهذا من شأنه زيادة الدخل والاستثمار في الاقتصاد، مما يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي.

وبلغ معامل انحدار عدد بطاقات بطاقة الخصم (0.002405)، وبمستوى معنوية (0.2269)، وهذا يعني أن زيادة عدد بطاقات بطاقة الخصم بمقدار وحدة واحدة سيؤدي لزيادة النمو الاقتصادي بمقدار (0.002)، إلا أن متغير عدد بطاقات بطاقة الخصم جاء غير معنوي مما يعني عدم تأثيره في النمو الاقتصادي، وهذا يعود للإجراءات المصرفية بشأن بطاقات الخصم، من حيث ارتفاع تكاليف عملية إعادة الخصم من خلال البطاقات الائتمانية الأمر الذي لا يشجع النمو الاقتصادي.

وجاء معامل انحدار عدد بطاقات السحب من الصراف إيجابياً على معدل النمو الاقتصادي، حيث بلغ (0.043978) وبمستوى معنوية (0.0180)، وهذا يعني أن زيادة عدد بطاقات السحب من الصراف بوحدة واحدة سيؤدي لزيادة النمو الاقتصادي بمقدار (0.018) وحدة، وهذا يتفق مع العديد من الدراسات السابقة والأدبيات الاقتصادية، ويعزو الباحثان ذلك للعلاقة الإيجابية بين زيادة عدد بطاقات السحب من الصراف والنمو الاقتصادي، حيث أن العمليات المصرفية من خلال البطاقات الائتمانية تعمل على سرعة الانجاز للمعاملة وبتكلفة أقل مما يتيح للعميل الاستفادة من إنجاز المعاملة بأسرع وقت وكسب الوقت في معاملات أخرى أو أعمال أخرى.

حيث بلغ معامل انحدار عدد الفروع والمكاتب (-19.93525)، وهذا يعني أن زيادة الفروع والمكاتب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى خفض النمو الاقتصادي بمقدار (-19.9) وحدة، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام المودعين والعملاء

بالخدمات الالكترونية كالصرافات الالية وخدمات الموبايل بنكي التي تؤدي الكثير من المهام الأعمال المصرفية دون الرجوع للفروع أو مكاتب البنوك، وهذا ما يقلل من اهمية الفروع والمكاتب الفرعية في المناطق الفلسطينية أو سلبية تأثيرها على النمو الاقتصادي.

خاتمة: -

إن حجم التغير المستمر في البيئة الدولية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أحدثت طفرات نوعية في مستوى الخدمات المصرفية الالكترونية وباتت تعتبر شيء أساس في المنافسة بين المصارف فلقد أحدثت التكنولوجيا الرقمية نقلة غير اعتيادية على مستوى تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية للعملاء في فلسطين والذي انعكس ايجاباً على تطور ونمو الاقتصاد الفلسطيني من خلال تهيئة كافة الاجواء التي تساهم بعملية التنمية.

النتائج:

1. يمثل وجود الاحتلال الاسرائيلي أولى العقبات امام تطور الخدمات المالية المصرفية في فلسطين
2. يوجد تطور ملحوظ في الخدمات المصرفية الالكترونية في فلسطين نتيجة اهتمام صناع القرار.
3. هناك احتياجات حقيقية من ادوات تكنولوجية لاستمرارية تطور الخدمات المصرفية الالكترونية
4. تعد الخدمات المصرفية الإلكترونية عنصر فعال لتطور الاقتصاد الفلسطيني.
5. وجود علاقة طردية بين متغيرات الخدمات المصرفية وبين النمو الاقتصادي في فلسطين.
6. وجود تأثير إيجابي لكل من عدد أجهزة الصراف الالي وعدد بطاقات السحب من الصراف في النمو الاقتصادي الفلسطيني خلال فترة الدراسة
7. وجود تأثير سلبي لعدد الفروع والمكاتب المصرفية في النمو الاقتصادي في فلسطين خلال الفترة (2021-2208)
8. عدم وجود أثر لعدد بطاقات الخصم في النمو الاقتصادي في فلسطين خلال الفترة (2021-2208)

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. تفعيل دور مؤسسات حقوق الانسان بالحقوق الفلسطينية على مستويات التقنيات وتكنولوجيا المعلومات
2. توفير بيئة استثمارية مناسبة لجلب المزيد من الاستثمار الأجنبي المباشر وزيادة العلاقات الاقتصادية مع العالم الخارجي والفك الارتباط الاقتصادي مع إسرائيل بشكل تدريجي، بالإضافة إلى التنوع القطاعي للاستثمارات الأجنبية والتركيز على القطاعات الرائدة والمنتجة في الاقتصاد الفلسطيني.
3. يجب على سلطة النقد التدخل في تحديد هامش أسعار الفائدة الدائنة والمدينة، وعدم ترك الحرية المطلقة للبنوك في استنزاف المقرض الفلسطيني، وضرورة توجيه المصارف نحو تخصيص نسبة من الائتمان للقطاعات الاقتصادية الإنتاجية الهامة والقطاع الخاص المعول عليه في إحداث عملية النمو والتنمية الاقتصادية
4. ضرورة التوسع في القروض البنكية طويلة الأجل لما لها من أثر كبير في تحقيق معدلات نمو مرتفعة.

5. زيادة الخدمات المالية الالكترونية التي تقدمها البنوك والوصول للفئات المهمشة في ظل الشمول المالي، والتي ستعمل على تنمية المجتمع من خلال تنمية أفرادها. واستحداث خدمات مالية تتماشى مع الأوضاع الفلسطينية واستقطاب عدد أكبر من المودعين وبالتالي تسهيل الحصول على السيولة وما ينتج عنه في زيادة منح القروض.
6. التركيز على الدور الحيوي والمالي للجهاز المصرفي بكل عناصره ووظائفه، وضرورة الاستقرار في التشريع المصرفي، حفاظاً على استقرار نشاطه، وتقديم تحفيزات للاستخدام الأمثل للودائع المجمع، وتدعيم القطاع الخاص لتشجيع المنافسة.

قائمة المراجع:

- (1) أبو العز، نهلة. (2021). أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة المالية على الشمول المالي في القطاع المصرفي بالدول الأفريقية. مجلة كلية السياسة والاقتصاد العدد العاشر، جامعة القاهرة، 341-371.
- (2) خبابة، عبد الله. (2008). الاقتصاد المصرفي (البنوك الالكترونية - البنوك التجارية - السياسة النقدية). مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر.
- (3) داوود، حسام، السواعي، خالد. (2013). الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق باستخدام برنامج Eviews7. عمان: دار المسيرة
- (4) سلطة النقد الفلسطينية. (2019). التقرير السنوي، دائرة الابحاث والسياسة النقدية، ص106
- (5) سيفو، وليد. (2008). الاقتصاد القياسي، جامعة القدس المفتوحة
- (6) سلطة النقد الفلسطينية. (2017). تأثير التطور في النظام المالي الفلسطيني على النمو الاقتصادي (2008-2015)، دائرة الأبحاث والسياسة.
- (7) شيخة، محمد. (2011). طرق الاقتصاد القياسي محاضرات وتطبيقات، الطبعة الأولى. دم: دار الحامد.
- (8) صافي، سمير. (2015). مقدمة في تحليل الانحدار باستخدام E-Views. غزة، فلسطين: مكتبة آفاق
- (9) عودة، سيف الدين. (2011). دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني. ورقة عمل، دائرة الابحاث والدراسات سلطة النقد الفلسطينية، فلسطين.
- (10) عبد الرحمن، ياسر، وهاشم، محمد. (2022). تطور الأداء المالي بالجهاز المصرفي وأثره على النمو الاقتصادي المصري خلال الفترة من 2008-2020. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، 14(13)، جامعة بني سويف، مصر.
- (11) عموص، عبير. (2017). تأثير التطور في النظام المالي الفلسطيني على النمو الاقتصادي في فلسطين (2008-2015)، سلطة النقد، دائرة الأبحاث والسياسة النقدية، فلسطين
- (12) عطية، عبد القادر. (2005). الحديث في الاقتصاد القياسي-بين النظرية والتطبيق، السعودية
- (13) قرون، زينب. (2014). دور الخدمات البنكية في زيادة معدل النمو الاقتصادي خلال الفترة 2005-2013: حالة الجزائر. رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- (14) الدماغ، زياد. وحسنية، محمد. (2022). الاقتصاد الرقمي وتطبيقاته. فلسطين: مكتبة القدس.

- (15) الباهي، صلاح. (2016). أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على رضا الزبائن دراسة ميدانية على البنك الاسلامي الاردني في عمان الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.
- (16) النجار، أسامة. (2008). النظام المصرفي الفلسطيني تعريفه، أهميته، تطوره، واقعة، آفاق المستقبل، موقع [ssrn https://papers.ssrn.com](https://papers.ssrn.com)
- (17) الفتلاوي، كامل، والزبيدي، حسن. (2011). القياس الاقتصادي النظرية والتحليل. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- (18) مرعي، يونس أبو سمرة. (2019). أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي –دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان إدارة التحول الرقمي رؤية مصر 2030، جامعة عين شمس.
- (19) منصور، مجيد، والعايد، حسين. (2014). معيقات تبني التسويق الالكتروني في البنوك الإسلامية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المتعاملين. مجلة الابحاث المالية والمصرفية، م1، ع1، المعهد المصرفي الفلسطيني، رام الله
- (20) Hill, Carter & Ltm, Guay, William E. Griffiths. (2018). Principles of Econometrics, 5 Edition, ISBN: 9781118452271.
- (21) John, Wiley & Sons, Ltd, .(2009). Time Series Data Analysis Using Eviews.
- (22) <http://www.pma.ps/ar-eg/home.aspx>
- (23) <http://www.pcbs.gov.ps/>
- (24) <https://ar.wikipedia.org>

استخدام نماذج السلاسل الزمنية المقطعية لقياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي في بعض دول MENA خلال الفترة الزمنية 2004-2019

Using cross-sectional time series models to measure the impact of information and communication technology on economic growth in some MENA countries during the time period 2004-2019

ط.د وفاء بن عياد / جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان/الجزائر

PhD. BENAYAD Wafaa/ University of Abu Bakr Belkaid , Tlemcen /Algeria

د. وهيبه حلومي / جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان/الجزائر

Dr. Wahiba Halimi/University of Abu Bakr Belkaid, Tlemcen / Algeria

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الورقة البحثية لقياس أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على النمو الاقتصادي باستخدام نماذج السلاسل الزمنية المقطعية (panel)، وتم قياس الأثر بالاعتماد على نموذج الانحدار التجميعي، نموذج الانحدار ذات الأثر العشوائي، نموذج الانحدار ذات الأثر الثابت، تكونت عينة الدراسة من عشرة بلدان لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (دول MENA) للفترة الزمنية من 2004 إلى 2019، بينت نتائج الدراسة أن نموذج ذو التأثير الثابت هو النموذج المناسب وهذا استنادا لنتائج اختبار Hausman، وتبين أن نسبة 29.02% من التغيرات التي تحدث في النمو الاقتصادي للدول المختارة ترجع لتغيرات كل من اشتراكات النطاق العريض، الانفتاح التجاري، الاستثمار الأجنبي المباشر، اشتراكات الهاتف الثابت، واشتراكات الهاتف النقال، توصلت الدراسة كذلك لوجود علاقة عكسية معنوية بين اشتراكات النطاق العريض والنمو الاقتصادي عند مستوى 5%، بينما كان تأثير كل من اشتراكات الهاتف الثابت، واشتراكات الهاتف النقال إيجابي وغير معنوي، ويفسر ذلك أن تأثير هذين المتغيرين ضئيل على النمو الاقتصادي مقارنة بالمتغيرات الأخرى، تبين كذلك وجود أثر سلبي وغير معنوي عند مستوى 5% بين الانفتاح التجاري على النمو الاقتصادي، ووجود علاقة طردية ومعنوية عند مستوى 10% لمتغير الاستثمار الأجنبي المباشر.

الكلمات المفتاحية: نموذج الانحدار التجميعي، نموذج الانحدار ذات الأثر العشوائي، نموذج الانحدار ذات الأثر الثابت، معدل النمو الاقتصادي. تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، دول MENA

Abstract:

This research paper aimed to measure the impact of communication and information technology on economic growth using cross-sectional time-series models (panel), and the effect was measured based on the aggregation regression model, the random-effect regression model, the fixed-effect regression model, the study sample consisted of ten countries of the East Middle and North Africa (MENA countries) for the time period from 2004 to 2019, the results of the study showed that the fixed-effect model is the appropriate model, and this is based on the results of the Hausman test, and it was found that 29.02% of the changes that occur in the economic growth of the selected countries are due to changes in both Broadband subscriptions, trade openness, foreign direct investment, fixed phone subscriptions, and mobile phone subscriptions. The study also found a significant inverse relationship between broadband subscriptions and economic growth at the level of 5%, while the impact of both fixed telephone and mobile phone subscriptions was positive. and not significant, and this explains that the effect of these two variables is small on economic growth compared to other variables, It was also found that there is a negative and insignificant effect at the 5% level between trade openness on economic growth, and the existence of a direct and moral relationship at the level of 10% for the foreign direct investment variable.

Keywords: aggregation regression model, random effect regression model, fixed effect regression model, economic growth rate. Communication and information technology, MENA countries

مقدمة:

لقد عرف العالم في منتصف القرن العشرين حقبة جديدة تميزت بدخول الحواسيب الالكترونية إلى السوق، وأدى توظيفها في مجال المعلومات لحدوث ثورة ربطت بين الهاتف والحواسيب وسميت بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما كان تأثيرها على متغيرات الاقتصاد المختلفة كبير جدا

أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال لاتساع تطبيقات شبكات الانترنت فيها مما ترتب عنه ظهور مصطلحات جديدة لم يتم تداولها من قبل كالبنوك والتجارة الالكترونية، وساهم ذلك بشكل كبير في خلق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها قيمة اقتصادية جديدة. (بوعزيز، لنصاري، وبن ببا، 2021، ص.40) تجسدت آثارها الايجابية في رفع مستوى النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة لكل بلد، من خلال السماح للدولة في فتح أسواقها الخارجية والتشجيع على الاستثمار باعتباره عنصر ضروري يعمل على تحفز توفير ركائز التنمية المستدامة الثلاث المتمثلة في حماية البيئة، التنمية الاقتصادية، الاندماج الاجتماعي(غوال، 2019، ص.213)

بالنظر في أسواق الدول النامية نجد أن غالبيتها تخضع لسيطرة الحكومة ما يعني ذلك عدم توفر حيز تنافسي ، وبالتالي فإن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي سيكون متأخرا نوعا ما(دردور، 2022، ص.210) من هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في بعض دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط خلال الفترة الزمنية 2004-2019

أهداف الدراسة:

- ✓ التطرق لأهم المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
- ✓ معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي لعينة من دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط

الدراسات السابقة:

دراسة (Erhan Iscan, 2012) : كان الغرض من هذه الورقة البحثية عرض تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي لتركيا، حيث تم اختبار فرضية تمثلت فيما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعزز النمو الاقتصادي خاصة في القطاعات الحساسة ،تم استخدام بيانات سنوية للفترة من 1980 إلى 2011 ،شملت المتغيرات الممثلة لمتغير الناتج المحلي الاجمالي :الانفاق المحلي الاجمالي على البحث والتطوير، إجمالي استثمارات مشغلي الاتصالات العامة، الحصة الاسمية لقطاع التجارة في الناتج المحلي الاجمالي ،الحصة الاسمية للقطاع الصناعي في الناتج المحلي الاجمالي، الحصة الاسمية من الخدمات المالية في الناتج المحلي الإجمالي، الحصة الاسمية لقطاع البناء في الناتج المحلي الاجمالي، الحصة الاسمية من الناتج المحلي لقطاع التصنيع ، تم تطبيق اختبار سببية جوهانسن للتحقق من العلاقة بين متغيرات الناتج المحلي الاجمالي ومتغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،بينت النتائج وجود علاقة قوية بين قطاعات الناتج المحلي الاجمالي ومتغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستثناء الخدمات المالية

دراسة (نشأت خليل قدورة عايش، 2017) هدفت هذه الورقة البحثية لمعرفة مدى تأثير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التنمية الاقتصادية، من خلال تطبيقها على عينة من شركات قطاع العمالة الخاص بقطاع غزة، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبيان، وبلغ عددها 147 استبانة (موزعة على الشركات العاملة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)، بينت النتائج أن شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملة هي شركات ذات حجم صغير سواء من حيث عدد الفنيين أو الموظفين أو المهندسين المختصين، كما أن توفر المقدرات المادية وتطوير مهارات العاملين وزيادة شبكات الاتصال تسرع من العملية الانتاجية وتزيد من دخل العاملين، اتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أن متغير المقدرات المالية له تأثير بنسبة 83.3% وهذا يوضح أهمية هذا العنصر لعمل شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يساعد في زيادة الانتاجية وتوفير دخل مناسب للعاملين وتبين أن توفر البرمجيات تساهم بنسبة 82.3% في زيادة كفاءة العمل وزيادة الانتاج، أما بالنسبة لشبكات الاتصال فهي تساهم بنسبة 85.5%

دراسة (Zahid latif, 2018) هدفت هذه الورقة البحثية للتحقق من العلاقة الديناميكية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي (تضمن التجارة، العوالة) لاقصاديات البريكس خلال الفترة الزمنية من 2000 إلى 2014 باستخدام طريقة OLS مع التأثيرات الثابتة و FMOLS، DOLS، تقنية مقدر متوسط المجموعة القوية لعدم التجانس والاعتماد على المقطع العرضي، بينت النتائج التجريبية وجود مرونة طويلة المدى بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنمو الاقتصادي، ويفسر ذلك بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم بشكل إيجابي في النمو الاقتصادي، أظهرت النتائج المستمدة من مرونة الانتاج في المدى الطويل أن كلا من الاستثمار الأجنبي والعوالة لهما تأثير طويل المدى على النمو الاقتصادي، كما اتضح وجود علاقة سببية ثنائية الاتجاه بين الناتج المحلي الاجمالي والاستثمار الأجنبي المباشر، بين العوالة والنمو الاقتصادي، بين التجارة والنمو الاقتصادي، وكذلك وجود سببية أحادية الاتجاه تمتد من العوالة إلى التجارة، تم التوصل كذلك بأن العوالة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال تسببان في حدوث بعضهما البعض

دراسة (Thomas Niebel, 2018) هدفت هذه الورقة البحثية للتأكد من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي بناء على عينة مكونة من 59 دولة خلال الفترة الزمنية من 1995 إلى 2010، وكان التساؤل المطروح هو ما إذا كانت المكاسب من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تختلف بين البلدان النامية، الناشئة والمتقدمة باستخدام نموذج بانل، تمثلت النتائج المتوصل إليها في: كشف انحدار العينة الكاملة للبلدان عن مرونة انتاجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد كانت أكبر من حصة تعويض عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما أشار على التداعيات الغير مباشرة والتكاملية للاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كشفت انحدارات العينات الفرعية للبلدان الثلاثة عن اختلافات صغيرة في مرونة مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان النامية، الناشئة والمتقدمة، هذه المرونة الناتجة باستثناء البلدان المتقدمة أكبر من حصص تعويضات رأس مال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في حين أن حصص تعويضات رأس مال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متطابقة تقريباً في المجموعات الفرعية للبلدان الثلاثة ومستقرة لحد ما بمرور الوقت، أكدت النتائج للانحدارات المختلفة لبيانات

اللوحه لوجود علاقة إيجابية بين رأس مال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونمو الناتج المحلي الإجمالي، ولم تكشف الانحدارات الخاصة بالعينات الفرعية للبلدان الثلاثة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مرونة إنتاج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين مجموعات البلدان الثلاثة

دراسة (طه بن الحبيب، 2018)، تمثل هدف هذه الدراسة في معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي من خلال دراسة قياسية شملت 50 بلد نامي للفترة الزمنية 2005-2015، وذلك بتطبيق نماذج البائل، تمثلت المتغيرات المستقلة المستخدمة في: الإنترنت، الهاتف النقال، معدل النمو السكاني، معدل التضخم والانفتاح التجاري، بينت النتائج المتعلقة بالتحليل الساكن أن النموذج الملائم هو نموذج التأثيرات الفردية الثابتة، وتم التوصل لوجود فروقات فردية ثابتة بين الدول النامية من حيث تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي، أما بالنسبة لنتائج التحليل الديناميكي فقد اتضح أن مؤشر الإنترنت له تأثير سلبي ومعنوي في المدى الطويل، كما كانت العلاقة بين النمو الاقتصادي ومتغير الهاتف النقال سلبية وغير معنوية.

دراسة (Raéf Bahrini, 2019) هدفت هذه الدراسة لتقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT على النمو الاقتصادي للبلدان النامية المختارة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا (MENA)، ومنطقة افريقيا جنوب الصحراء الكبرى (SSA) باستخدام نموذج البائل (طريقة GMM) خلال الفترة الزمنية من 2007 إلى 2016 (تم الاعتماد على 45 دولة نامية، 14 من دول MENA و31 من دول SSA)، تمثلت المتغيرات في: نصيب الفرد من اجمالي الناتج المحلي الحقيقي (ويمثل متغير النمو الاقتصادي)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (وشملت: عدد اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 نسمة، عدد اشتراكات الهاتف المحمول لكل 100 نسمة، عدد مستخدمي الإنترنت لكل 100 نسمة، اشتراكات النطاق العريض الثابت لكل 100 نسمة)، بينت النتائج أنه باستثناء الهاتف الثابت فإن تقنيات المعلومات والاتصالات الأخرى (الهاتف المحمول، استخدامات الإنترنت، اعتماد النطاق العريض) هي المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا والبلدان النامية الواقعة في جنوب الصحراء الكبرى، أكدت النتائج تفوق دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على دول افريقيا جنوب الصحراء في مجالات استخدام الانترنت واعتماد النطاق العريض

دراسة (Oladipo Olalekan David, 2020) هدفت هذه الدراسة لمعرفة أداء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنمو الاقتصادي والتنمية في افريقيا (ضمت 46 دولة) تم استخدام اشتراكات الهاتف المحمول، الهاتف الثابت، إمكانية الوصول إلى الإنترنت كقياسات من أجل التقاط ICT، ويتم تخفيضها لفهرس واحد باستخدام تحليل المكونات الرئيسية ACP، بينت نتائج الدراسة أن الاتصالات المتنقلة لها وتيرة أسرع من مؤشرات الاتصالات الأخرى و ICT لها أثر إيجابي على النمو الاقتصادي والتنمية في إفريقيا

دراسة (إيناس فهمي حسين، 2020) هدفت هذه الدراسة لقياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها الثلاثة والمتمثلة في النفاذ، المهارات والاستخدام على النمو الشامل مع تطبيق منهجية بيانات السلاسل الزمنية المقطعية من خلال استخدام نماذج الانحدار ذات الآثار الثابتة والعشوائية لعدد من الدول النامية خلال الفترة الزمنية

من 2017 إلى 2018 ، بالنسبة لمؤشر النمو الشامل تم تطبيق مؤشر IDI على عينة الدول النامية، ومؤشر IHDI لعينة الدول العربية، بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات معنوية بين النفاذ والاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي باستخدام المؤشرين IDI و IHDI ، بينما كان تأثير مهارات ICT سالب وغير معنوي لعينة الدول النامية وسالب ومعنوي لعينة الدول العربية

دراسة (لخضاري بولنوار، 2021) هدفت هذه الورقة البحثية لدراسة العلاقة بين النمو الناتج وأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدان المغرب العربي خلال الفترة الزمنية من 2000 إلى 2019 باستخدام نموذج بانل، تمثلت المتغيرات التفسيرية في: اشتراكات الهواتف الخلوية، مستخدمي الإنترنت، اشتراكات الهاتف الثابت، بينت نتائج الدراسة أن نموذج التأثيرات الفردية الثابتة هو النموذج الملائم وهو بمثابة دليل لوجود فروقات فردية ثابتة بين دول المغرب العربي في حين كان التحليل الديناميكي لكل من مؤشري اشتراكات الهاتف النقال والهاتف الثابت على النمو الاقتصادي موجب ومعنوي وهذا متعلق بالأجل الطويل مما دل على وجود علاقة طردية بينهما، وبالنسبة لمؤشر مستخدمي الإنترنت فقد كان معاملته غير معنوي

دراسة (بوعلاقة العيد، 2021) هدفت هذه الدراسة لتبيان تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في الجزائر وفي بعض بلدان عربية للفترة الزمنية 2000 إلى 2018، مع تطبيق نماذج السلاسل الزمنية المقطعية وأخذ في الاعتبار الصفة الحركية والدينامكية، بينت النتائج أن تأثير كل من: نصيب الفرد من الناتج الداخلي للفترة السابقة، عدد خطوط الهاتف النقال، عدد المشتركين في الإنترنت، عدد خطوط الهاتف الثابت له تأثير موجب على النمو الاقتصادي

الاستعراض الأدبي:

أولاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

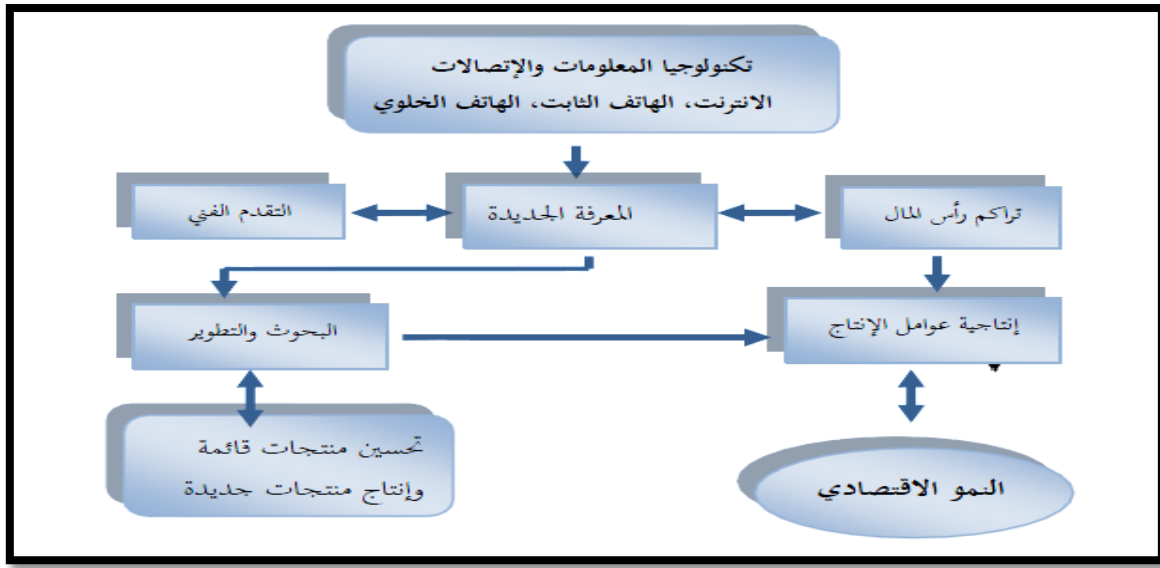
تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الاقتصادية، حيث أن وفرة المعلومات وتنوع البرامج عبارة عن مرجع متاح في أي مكان وزمان، تعتبر تكاليفها منخفضة سواء من جهة المؤسسات الاقتصادية أو الأفراد، ويتمثل هدفها في تطوير العنصر البشري بالاعتماد على برامج التدريب والتأهيل.

1. التكنولوجيا: حدد الدكتور "أحمد زاهر" التكنولوجيا على أنها مصطلح مكون من ثلاثة أقسام أساسية وهي:

- التكنولوجيا كعملية: ويقصد بها التطبيق المنظم سواء من حيث المحتوى العلمي أو المعلومات وهذا بهدف الحصول على أداء معين يؤدي في نهاية المطاف لحل مشكلة معينة
- التكنولوجيا كمنتج: وهي عبارة عن محصلة تطبيق أساليب عملية تساعد في إنتاج الآلات مطورة تكنولوجيا وتسمى بالمواد الخام
- التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج: يتضح ذلك من خلال عملية الاختراع التي تصاحبها عملية الانتاج، أي لا يتم الفصل بينهما، ومثال ذلك الحاسب الآلي. (بوعلاقة، 2021، ص.508)

2. المعلومات: تعبر عن بيانات مصنفة ومنظمة بشكل يسهل استخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فهي ذات معنى ولها دور في سلوك وردود أفعال من يستقبلها. (بن الحبيب، 2018، ص.562)
3. تكنولوجيا الاتصالات: هي عبارة عن عملية يتم فيها نقل المعلومات والبيانات من مكان لآخر باستخدام إما موجات كهرومغناطيسية أو إشارات كهربائية مهمتها نقل المعلومات بشكل الكتروني عبر مسافات بعيدة بحيث تؤمن أفضل المسارات لإرسال الرسائل. (بوعلاقة، 2021، ص.509)
- ✓ أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي:
1. زيادة حجم الاستثمار وتكوين رأس المال: من بين التطبيقات التي أحدثت تغيرات كبيرة في الأبعاد الاقتصادية،
 2. السياسية والاجتماعية نجد الحكومة الالكترونية، التجارة الالكترونية والبنوك الالكترونية، فقد كانت نتائجها تسريع النمو الاقتصادي، زيادة حجم الاستثمارات وكذلك تكوين رأس المال للاقتصاد الثالث
 3. تطوير المنتج: أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الإنترنت وتطبيق تقنية المعلومات للزيادة في انتاجية المجتمعات، وباعتبار أن تقنية المعلومات لها دور المسهل الذي يسمح بظهور السرعات الحديثة والتي تؤدي بالزيادة في الانتاج لم يكن هذا تأثيرها مباشر على انتاجية المجتمعات
 4. تسعى تكنولوجيا المعلومات للتعليم والزيادة في المكتسبات المعرفية لدى الأفراد، مما يسمح لهم بالحصول على مستوى معيشة أفضل ويؤثر هذا التحسن على النمو الاقتصادي من خلال الزيادة في معدلاته. (بوعلاقة، 2021، ص.509-510)
 5. سهولة الاتصال وتقاسم المعارف والمعلومات بين الأفراد تؤدي لرفع احتمال تحول العالم لمكان أكثر رخاء وسلم لكافة سكانه، مع توفر شرط استفادة الأفراد والمشاركة في هذه التكنولوجيا.
 6. من بين أهم الآثار الايجابية التي تخلفها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سرعة معالجة البيانات بشكل إلكتروني وتوصيلها لكافة أنحاء العالم في الوقت المحدد (عاصم، 2021، ص.234).
 7. يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للزيادة في حجم المعرفة الجديدة، فعند استخدام الانترنت مثلا سيؤدي ذلك لنشر المعرفة والرفع في مستويات الاقتصاد المحلي، وتحسين جودة المنتجات والزيادة في الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج، مما يعود ذلك بالنفع على معدلات النمو الاقتصادية من خلال تزايد نسبها وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1) (غوال، 2019، ص.213)

الشكل رقم 01: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة الجديدة والنمو الاقتصادي



المصدر: (غوال، وعدالة ، 2019، ص.219)

ثانياً: نماذج بيانات البانل (Panel Data models):

يتيح استخدام بيانات بانل التقليل من مشكلة التداخل الخطي الذي يظهر بين المتغيرات المستقلة وكذلك مشكلة عدم ثبات تباين حد الخطأ عند تطبيق بيانات البانل لتقدير النماذج (بن الحبيب، 2018، ص.565)

يطلق على بيانات البانل كذلك اسم البيانات المدمجة، أو بيانات longitudinal data، وهذا في حالة كانت تحتوي على سلاسل زمنية ذات سيرورة طويلة، حيث تعرف بأنها مجموعة من المشاهدات المتكررة في فترات الزمن عند مجموعة من الأفراد فهي تجمع بين كل من خصائص السلاسل الزمنية والبيانات المقطعية في نفس الوق (بن الحبيب، 2018، ص.565)

ليكن لدينا N من المشاهدات المقطعية في فترات زمنية من الزمن T، وبناء على ذلك يتم كتابة نموذج البيانات الطويلة في الصيغة الرياضية التالية:

$$Y_{it} = \beta_{0(i)} + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad / \quad i = 1.2 \dots \dots \dots N ; j = 1.2 \dots \dots \dots T$$

حيث:

Y_{it} : تعبر عن قيمة متغير الاستجابة للملاحظة i في الفترة الزمنية t

β_0 : تعبر عن نقطة التقاطع للملاحظة j

β_j : يعبر عن ميل خط الانحدار

$X_{j(it)}$: تمثل قيمة المتغير المستقل j للمشاهدة i في الفترة الزمنية t

ε_{it} : يعبر عن الخطأ للمشاهدة i للفترة الزمنية t . (رتيبة محمد، 2014، صفحة 154)

✓ التحليل الساكن لنماذج بيانات البانل (Panel Data models)

تأخذ نماذج المقطع العرضي ثلاثة أشكال أساسية وهي: نموذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effects Model)، نموذج الانحدار التجميعي (pooled Regression Model)، نموذج التأثيرات العشوائية (Random Effects Model) (بن الحبيب، 2018، ص.565)

1. نموذج الانحدار التجميعي (PRM) pooled Regression Model :

يعتبر نموذج الانحدار التجميعي أبسط نماذج البانل، بحيث تكون فيه كافة المعلمات α_i ، β_j ثابتة لكافة الفترات الزمنية وعلى أساس ذلك يتم إهمال تأثير عنصر الزمن، ويعبر عن العلاقة الرياضية في الشكل التالي :

$$Y_{it} = \alpha + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad / \quad i = 1.2 \dots \dots \dots N ; j = 1.2 \dots \dots \dots T$$

$$\text{مع } E(\varepsilon_{it}) = 0 ; \text{var}(\varepsilon_{it}) = \sigma_{\varepsilon}^2$$

ومن أجل تقدير نموذج الانحدار التجميعي يتم تطبيق طريقة المربعات الصغرى العادية OLS (علي، 2023 تحت النشر، صفحة 102)

2. نموذج التأثيرات الثابتة (FEM) Fixed Effects Model :

يطبق هذا النموذج لمعرفة سلوك كل مجموعة بيانات مقطعية على حدا، من خلال جعل معلمة القطع α تختلف من مجموعة إلى أخرى مع إبقاء معلمات β_j ثابتة، وبناء على ذلك يمكن صياغة النموذج في الشكل التالي :

$$Y_{it} = \alpha_i + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad / \quad i = 1.2 \dots \dots \dots N ; j = 1.2 \dots \dots \dots T$$

$$\text{مع } E(\varepsilon_{it}) = 0 ; \text{var}(\varepsilon_{it}) = \sigma_{\varepsilon}^2$$

المقصود من التأثيرات الثابتة هو أن معلمة α لكل مجموعة بيانات مقطعية لا تتغير قيمتها عبر الزمن، بل يكون التغير في مجاميع البيانات المقطعية فقط ولتقدير النموذج يتم تطبيق طريقة المربعات الصغرى للمتغيرات الوهمية بإضافة متغيرات وهمية (N-1) وبناء على ذلك يصبح النموذج في الشكل الرياضي التالي :

$$Y_{it} = \alpha_1 + \sum_{d=2}^N \alpha_d D_d + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad / \quad i = 1.2 \dots \dots \dots N ; j = 1.2 \dots \dots \dots T$$

ويعبر المقدار $\alpha_1 + \sum_{d=2}^N \alpha_d D_d$ عن التغير في المجاميع المقطعية الخاصة بمعلمة القطع α . (علي، 2023 تحت النشر، الصفحات 102-103)

3. نموذج التأثيرات العشوائية (REM) Random Effects Model:

في هذا النموذج نجد أن حد الخطأ ε_{it} يتبع التوزيع الطبيعي (بمتوسط حسابي معدوم وتباين يساوي σ_{ε}^2 ومن أجل أن تكون معلمات النموذج غير متحيزة وصحيحة يتم فرض ثبات تباين حد الخطأ لجميع المشاهدات المقطعية خلال فترة زمنية معينة ،يصبح نموذج التأثيرات العشوائية مناسب حالة كان هناك خلل في أحد الفروض الخاصة بنموذج التأثيرات الثابتة

في نموذج التأثيرات العشوائية يعبر معامل القطع $\beta_0(i)$ عن متغير عشوائي له معدل يقدر بـ μ ، وتصبح قيمة β_0 مساوية لـ:

$$\beta_0 = \mu + v \quad ; i = 1.2 \dots \dots \dots N$$

ويصبح نموذج التأثيرات العشوائية في الصيغة الرياضية التالية :

$$Y_{it} = \mu + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{j(it)} + \varepsilon_{it} + v_i \quad / \quad i = 1.2 \dots \dots \dots N ; j = 1.2 \dots \dots \dots T$$

حيث : v_i : يعبر عن حد الخطأ لمجموعة البيانات المقطعية i ، ويطلق عليه أحيانا بنموذج مكونات الخطأ، باعتبار أن النموذج المعبر عنه في المعادلة أعلاه تحتوي على مركبتين من الخطأ هما ε_{it} و v_i فإن نموذج التأثيرات العشوائية له خواص رياضية متمثلة في :

$$E(v_i) = 0 ; \text{var}(v_i) = \sigma_v^2 \quad \text{و} \quad E(\varepsilon_{it}) = 0 ; \text{var}(\varepsilon_{it}) = \sigma_{\varepsilon}^2$$

ويصبح حد الخطأ معطى بالعلاقة التالية: $w_{it} = v_i + \varepsilon_{it}$ مع $E(w_{it}) = 0 ; \text{var}(w_{it}) = \sigma_v^2 + \sigma_{\varepsilon}^2$

عند تطبيق طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية لتقدير معلمات نموذج التأثيرات العشوائية نتحصل على مقدرات بها أخطاء قياسية غير صحيحة وقيم غير كفوءة مما يؤثر ذلك على اختيار المعلمات باعتبار أن التباين المشترك بين w_{is} و w_{it} غير معدوم أي : $\text{COV}(w_{is}; w_{it}) = \sigma_v^2$ مع $t \neq s$ ، وعليه تصبح طريقة المربعات الصغرى المعممة (GLS) الطريقة الأنسب لتقدير معلمات النموذج (رتيعة، 2014، ص.157)

❖ اختبارات المفاضلة بين نماذج بيانات البانل (Panel Data models):

1. اختبار Breuch-Pagan LM lagrange :

يقوم هذا الاختبار أساسا على مضاعف متعلق بالأخطاء الناتجة عن تطبيق منهجية المربعات الصغرى

✓ فرضيات الاختبار:

H0 : نموذج الانحدار التجميعي هو النموذج الملائم

H1 : نموذج التأثيرات الثابتة أو نموذج التأثيرات العشوائية هو الملائم. (بوعزيز، لنصاري ، وبن يبا، 2021، ص.43)

1. اختبار هوسمان (Hausman) :

يتم تطبيق هذا الأسلوب إذا كان نموذج الآثار الثابتة معنوي حيث تتم المقاضلة بينه وبين نموذج التأثيرات العشوائية، من خلال الاستعانة باختبار Hausman test الذي يقوم على اختبار الفرضيتين التاليتين :

H0: نموذج التأثيرات العشوائية هو النموذج الملائم

H1 : نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم

يتمثل الهدف من هذا الاختبار في معرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين الآثار الغير ملحوظة والمتغيرات التفسيرية أي يختبر مقدرات النموذجين بناء على فرضية العدم (وتنص على أن مقدرة الآثار العشوائية ذات كفاءة ومتسقة) مقابل الفرضية البديلة (وتنص على أن مقدرة الآثار العشوائية غير متسقة)

يستخدم هذا الاختبار احصائية H التي تتبع توزيع مربع كاي χ^2 بدرجة حرية K وتعطي الصيغة الرياضية في الشكل التالي :

$$H = (\hat{\beta}_{FEM} - \hat{\beta}_{PEM}) [var(\hat{\beta}_{FEM}) - var(\hat{\beta}_{PEM})]^{-1} (\hat{\beta}_{FEM} - \hat{\beta}_{PEM}) \rightarrow \chi^2_k$$

حيث:

$var(\hat{\beta}_{FEM})$: تعبر عن مصفوفة التباين والتباين المشترك لمعلمت نموذج التأثيرات الثابتة

$var(\hat{\beta}_{PEM})$: تعبر عن مصفوفة التباين والتباين المشترك لمعلمت نموذج التأثيرات العشوائية

يتم اختيار نموذج التأثيرات الثابتة في حالة كانت القيمة الاحصائية كبيرة من قيمة مربع كاي الجدولية، ويفسر ذلك بأن الفرق بين المقدرين له معنوية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على قبول نموذج الآثار العشوائية والعكس صحيح (رتبعة محمد، 2014، صفحة 159)(رتبعة، 2014، ص.159)

التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة:

ضمت عينة الدراسة مجموعة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وهي: البحرين، الجزائر، الكويت، إيران ، تونس، تركيا، المغرب، مصر، قطر، عمان للفترة الزمنية من 2004 إلى 2019 (يعود سبب عدم ادراج البلدان الأخرى لعدم توفر بيانات المتغيرات المدروسة)

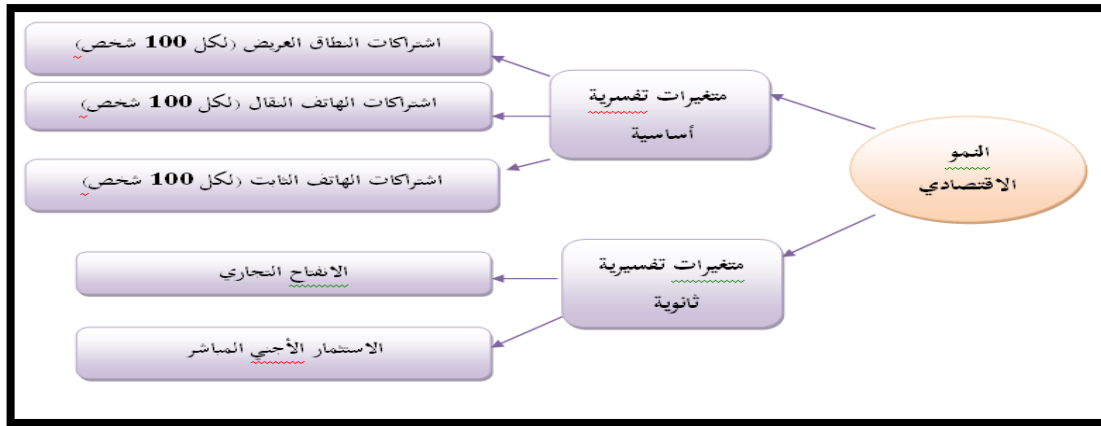
➤ نموذج الدراسة:

شملت المتغيرات المستخدمة لبناء نموذج الدراسة متغيرات تفسيرية أساسية تعبر عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومتغيرات تفسيرية ثانوية أخرى وهي كالتالي:

✓ المتغير التابع: يعبر عن الناتج المحلي الحقيقي ويرمز له بـ GDP

- ✓ متغيرات تفسيرية أساسية:
 - اشتراكات النطاق العريض لكل 100 شخص يرمز لها بـ Fixedbroad
 - اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 شخص يرمز لها بـ Temobile
 - اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 شخص يرمز لها بـ Telfix
- ✓ متغيرات تفسيرية ثانوية:
 - الانفتاح التجاري يرمز لها بـ Ouv
 - الاستثمار الأجنبي المباشر يرمز لها بـ Infdirct

الشكل رقم 02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

❖ دراسة استقرارية السلاسل الزمنية المقطعية:

بناء على نتائج الجدول أدناه يتضح أن كل من الناتج المحلي الإجمالي، اشتراكات النطاق العريض لكل 100 شخص، اللوغاريتم الطبيعي لاشتراكات الهاتف النقال لكل 100 شخص، اللوغاريتم الطبيعي لاشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 شخص، الانفتاح التجاري والاستثمار المباشر مستقرة عند المستوي، حيث تراوحت مستوى الدلالة الاحصائية بين 0.000 و 0.05 وهي معنوية عند مستوى 5% و 10%، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على وجود جذر وحدة في السلسلة الزمنية.

الجدول رقم 01: نتائج اختبارات IPS، LLC، ADF لدراسة استقرارية متغيرات الدراسة

القرار	نوع الاختبار			المتغيرات
	IPS	ADF	LLC	
I(0) مستقرة عند المستوى	-4.688 (0.000)*	-4.418 (0.000)*	-6.084 (0.000)*	GDP
I(0) مستقرة عند المستوى	-2.368 (0.008)*	-1.775 (0.037)**	-1.644 (0.05)**	<i>fixedbroad</i>
I(0)	-5.41	-5.174	-7.445	<i>Ltelfix</i>

مستقرة عند المستوى	(0.000)*	(0.000)*	(0.000)*	
I(0)	-5.183	-4.381	-6.799	Ltmobile
مستقرة عند المستوى	(0.000)*	(0.000)*	(0.000)*	
I(0)	-4.686	-6.299	-4.463	ouv
مستقرة عند المستوى	(0.000)*	(0.000)*	(0.000)*	
I(0)	-4.312	-4.030	-4.080	Infdirct
مستقرة عند المستوى	(0.000)*	(0.000)*	(0.000)*	

ملاحظة: تمثل القيمة الموجودة بين قوسين، الدلالة الاحصائية، حيث تعبر (*) عن معنوية عند 1%، (***) عن معنوية عند 5%، (****) عن معنوية عند 10% على التوالي

بعد التأكد من استقرارية السلاسل الزمنية، تم تطبيق اختبار بدروني (pedroni) للتأكد من وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغيرات، حيث كشفت نتائجها الموضحة في الشكل رقم (3)، قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود تكامل مشترك بين المتغيرات المدروسة، فقد كان احتمال أغلب الاختبارات أكبر من مستوى معنوية 5%

الشكل رقم 03: نتائج اختبار (pedroni) للتكامل المشترك

Pedroni Residual Cointegration Test				
Series: FIXEDBROUAD? OUV? INFDIRCT? LTELFFIX? LTELMOBILE?				
POP? GDP?				
Date: 03/15/22 Time: 18:37				
Sample: 2004 2019				
Included observations: 16				
Cross-sections included: 10				
Null Hypothesis: No cointegration				
Trend assumption: Deterministic intercept and trend				
User-specified lag length: 1				
Newey-West automatic bandwidth selection and Bartlett kernel				
Alternative hypothesis: common AR coeffs. (within-dimension)				
	Statistic	Prob.	Weighted Statistic	Prob.
Panel v-Statistic	-0.551105	0.7092	-1.939538	0.9738
Panel rho-Statistic	3.587944	0.9998	3.430369	0.9997
Panel PP-Statistic	0.470567	0.6810	-2.632292	0.0042
Panel ADF-Statistic	3.273548	0.9995	1.561847	0.9408
Alternative hypothesis: individual AR coeffs. (between-dimension)				
	Statistic	Prob.		
Group rho-Statistic	4.525594	1.0000		
Group PP-Statistic	-2.073866	0.0190		
Group ADF-Statistic	3.783555	0.9999		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج eviews9

❖ توصيف النموذج القياسي ونتائج التقدير:

يوضح الجدول رقم (2) نتائج تقدير النموذج المعتمد وذلك بتطبيق نماذج السلاسل الزمنية والبيانات المقطعية (Panel) في أشكالها الثلاثة: نموذج الانحدار التجميعي، نموذج الانحدار ذات الأثر الثابت ونموذج الانحدار ذات الأثر العشوائي

الجدول رقم 02: نتائج تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي باستخدام نماذج panel

طريقة التقدير			المتغيرات التفسيرية
طريقة التأثيرات العشوائية	طريقة التأثيرات الثابتة	الانحدار التجميعي	
3.5 ^E +09	3.60 ^E -0.9	-	C

(0.00)	*(0.00)		
-0.134	-0.168	0.05	<i>fixedbrouad</i>
***(0.07)	** (0.04)	(0.43)	
-0.042	0.003	0.126	<i>Ltelpfix</i>
(0.57)	(0.96)	*** (0.07)	
0.03	0.02	0.192	<i>Ltelmobile</i>
(0.623)	(0.69)	*(0.004)	
0.30	0.19	0.57	<i>Infdirct</i>
*(0.005)	*** (0.09)	*(0.00)	
-0.16	-0.13	0.003	<i>ouv</i>
** (0.01)	*** (0.07)	(0.95)	
0.10	0.29	-0.03	R2
3.499	4.23	-37.19	F-stat
*(0.005)	*(0.00)	(1.41)	Prob(F)

ملاحظة : تمثل كل من (*، **) و (***) درجة معنوية المعلمات عند مستوى الدلالة الاحصائية 1%، 5% و 10% على التوالي

بناء على مخرجات الجدول أعلاه يمكن استخلاص النتائج التالية:

- أشارت قيمة احصائية فيشر F في النموذجين (نموذج الانحدار ذات الأثر الثابت ونموذج الانحدار ذات الأثر العشوائي) لوجود معنوية احصائية عند مستوى 5%، بينما كانت قيمة احصائية نموذج الانحدار التجميعي غير معنوية وهذا يدل على عدم كفاءته في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة
- بينت نتائج التقدير أن قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار ذو الأثر الثابت تساوي 29.1% وهي أعلى قيمة مقارنة بنماذج التقدير الأخرى، حيث توضح هذه قيمة مدى مساهمة المتغيرات المستقلة المدرجة في تفسير معدل النمو الاقتصادي للدول العينة المختارة.
- ✓ بالنسبة لنموذج التأثيرات الثابتة:
- ✓ يوجد أثر سالب ومعنوي بين اشتراكات النطاق الثابت لكل 100 شخص ومعدل النمو الاقتصادي عند مستوى 5%، ففي حالة حدوث زيادة في اشتراكات النطاق الثابت بنسبة 1% فإن معدل النمو الاقتصادي سينخفض بمقدار 0.168
- ✓ هناك أثر موجب غير معنوي بين متغير اشتراكات الهاتف الثابت، اشتراكات الهاتف النقال ومعدل النمو الاقتصادي وهذا يوضح أن كلا المتغيرين لا يساهمان بشكل كبير في الزيادة من معدلات النمو الاقتصادي
- ✓ يوجد أثر طردي ومعنوي بين الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدل النمو الاقتصادي عند مستوى معنوية 10%، حيث تؤدي زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر بمقدار 1% لزيادة معدل النمو الاقتصادي بقيمة 0.19
- ✓ هناك علاقة عكسية وغير معنوية عن مستوى الدلالة 5% بين الانفتاح التجاري ومعدل النمو الاقتصادي

بالنسبة لنموذج التأثيرات العشوائية

- ✓ يوجد أثر سالب ومعنوي بين اشتراكات النطاق الثابت لكل 100 شخص ومعدل النمو الاقتصادي عند مستوى 5%، ففي حالة حدوث زيادة في اشتراكات النطاق الثابت بنسبة 1% فإن معدل النمو الاقتصادي سينخفض بمقدار 0.134
- ✓ هناك أثر سالب غير معنوي بين متغير اشتراكات الهاتف الثابت ومعدل النمو الاقتصادي، وعلاقة طردية وغير معنوية بين اشتراكات الهاتف النقال ومعدل النمو الاقتصادي
- ✓ يوجد أثر طردي ومعنوي بين الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدل النمو الاقتصادي عند مستوى معنوية 5%، حيث تؤدي زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر بمقدار 1% لزيادة معدل النمو الاقتصادي بقيمة 0.30
- ✓ هناك علاقة عكسية وغير معنوية عن مستوى الدلالة 5% بين الانفتاح التجاري ومعدل النمو الاقتصادي
- ❖ المفاضلة بين نماذج التقدير:
- حسب نتائج اختبار هوسمان الموضحة في الشكل رقم (4) تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن نموذج الانحدار ذات التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم، حيث بلغت القيمة الاحتمالية للاختبار قيمة 0.015 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%

الشكل رقم 04: نتائج اختبار hausman

Correlated Random Effects - Hausman Test				
Pool: PAYS				
Test cross-section random effects				
Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.	
Cross-section random	13.962367	5	0.0159	
Cross-section random effects test comparisons:				
Variable	Fixed	Random	Var(Diff.)	Prob.
FIXEDBROUAD?	-0.168501	-0.134956	0.001088	0.3091
LTELFPFIX?	0.003720	-0.042470	0.001602	0.2485
LTELEMOBILE?	0.026237	0.031956	0.000376	0.7681
INFDIRECT?	0.199820	0.307871	0.001905	0.0133
OUV?	-0.137744	-0.166176	0.001329	0.4354

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج eviews

بناءً على النتائج المتوصل إليها تم كتابة الشكل الرياضي لنموذج الانحدار ذات الأثر كالتالي:

$$Gdp = 3.60E-0.9 - 0.168 * fixedbrouad + 0.003 * Ltelpfix + 0.02 * Ltelmobile + 0.19 * Infdirct - 0.13 * ouv + e_t$$

خاتمة:

حاولت هذه الدراسة قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي لبعض دول المينا (MENA) خلال الفترة الزمنية 2004 إلى 2019 بالاعتماد على التحليل الساكن لبيانات نموذج البانل، ومن أهم النتائج المستخلصة نجد:

- ✓ تم ترشيح نموذج الانحدار ذات التأثيرات الثابتة لنمذجة العلاقة بين النمو الاقتصادي ومتغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث بلغت القدرة التفسيرية للنموذج %29.01 وهي نسبة ضعيفة ومقبولة بناء على ذلك يمكن القول أنه يوجد عوامل أخرى تؤثر في النمو الاقتصادي لم يتم ادراجها في النموذج تمثل نسبة %70.99
- ✓ بينت نتائج اختبار هوسمان (hausman) المستخدم للمفاضلة بين نماذج التحليل الساكن لبيانات البانل توفيق نموذج الانحدار ذات الأثر الثابت على نموذج الانحدار ذات الأثر العشوائي حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.01 وهي أصغر من مستوى الدلالة %5، وبالتالي فإن مصدر الاختلاف الذي يحدد الفروقات بين دول العينة المختارة يعود للعنصر الثابت، أي أن لكل دولة ثابت خاص بها يعود لطبيعتها وخصوصيتها بشكل فردي
- ✓ بينت النتائج أن متغير اشتراكات النطاق العريض له أثر سلبي ومعنوي على النمو الاقتصادي وكانت العلاقة بين الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي عكسية وغير معنوية عند مستوى الدلالة %5
- ✓ بينت نتائج الدراسة أن متغير الاستثمار الأجنبي المباشر له دور إيجابي في الرفع من معدلات النمو الاقتصادي في دول عينة الدراسة حيث بلغ معامل الانحدار 0.19 وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة %10
- ✓ بينت النتائج أن النموذج المقترح مقبول احصائياً، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لفيشر قيمة 0.00 وهي معنوية عند مستوى %5

قائمة المراجع:

- (1) بن الحبيب، طه. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في الدول النامية: دراسة قياسية خلال الفترة 2015-2005. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية
- (2) بوعزيز، أزهر، لنصاري، عبد القادر، وبن يبا، محمد. (2021). دراسة قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في الدول العربية خلال الفترة الزمنية 2004-2018. مجل الاقتصاد الدولي والعملة.
- (3) بوعلاقة، العيد. (2021). قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي في الجزائر وبعض الدول العربية: دراسة قياسية باعتماد Analyse Dynamic Panel . للفترة 2018-2000. مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية
- (4) دردور، أسماء. (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي: دراسة قياسية للجزائر خلال الفترة (1990-2020). مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة

- (5) عاصم، خلود. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة
- (6) علي، ع.أ. (2013). تحت النشر. استخدام نماذج السلاسل الزمنية المقطعية Pane data تحديد أهم عوامل النمو الاقتصادي في الدول العربية. المجلة العربية للإدارة
- (7) غوال، نادية. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية
- (8) فهمي حسين، إيناس. (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الشامل: دراسة تطبيقية على الدول النامية والعربية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة
- (9) لخضاري، بولنوار، ب.ج. (2021). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نمو الناتج في عينة من بلدان المغرب العربي في الفترة 2000-2019. دفاثر البحوث العلمية
- (10) نشأت، خليل قدورة عايش. (2017). في عملية التنمية الاقتصادية: دراسة تطبيقية على الشركات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في اقتصادات التنمية، الجامعة الإسلامية، غزة
- 11) Erhan Iscan. (2012). the impact of information and communication technology on economic growth : turkish case . international journal of ebusiness and egovernment studies .
- 12) Oladipo Olalekan David, W. G. (2020). Information and communication technology penetration level as an impetus for economic growth and development in Africa. Economic Research-Ekonomiska Istraživanja .
- 13) Raéf Bahrini, A. A. (2019). Impact of Information and Communication Technology on Economic Growth: Evidence from Developing Countries. Economies .
- 14) Thomas Niebel, Z. m. (2018). ICT and economic growth – Comparing developing, emerging and developed countries. World Development ,elsevier .
- 15) Zahid latif, a. (2018). the dynamics of ICT ,foreign direct investment ,globalization and economic growth :Panel estimation robust to heterogeneity and cross-sectional dependence . Tematics and informatics .

المحور التكنولوجي

إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي

Managing The Business Organizations In Light of The Knowledge And Digital

Transformation

د.كرم سلام عبد الرؤوف سلام/ جامعة عين شمس/ مصر

Dr. Karam Salam Abdel Raouf Salam/ Ain Shams University/ Egypt

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى: مناقشة وتحليل وتبسيط الضوء على واقع منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية وتشخيص قضاياها الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية وصولاً إلى تحقيق أهدافها المرجوة من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى: أن التحولات الرقمية والمعرفية أثرت بالإيجاب على إدارة منظمات الأعمال وساعدتها على تحقيق أهدافها المرجوة من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار. الكلمات المفتاحية: إدارة منظمات الأعمال، التحولات الرقمية والمعرفية.

Abstract:

This research aims to: Discuss, analyze and shed light on the reality of business organizations in light of digital and knowledge transformations, diagnose their administrative, economic and technological issues, in order to achieve their desired goals of continuous development and improvement to ensure their growth and stability, using the descriptive analytical approach. **The study concluded:** The digital and cognitive transformations have positively affected the management of business organizations and helped them achieve their desired goals of continuous development and improvement to ensure their growth and stability.

Keywords: management of business organizations, digital and Knowledge transformations.

1. مقدمة:

تعتبر الثورة المعلوماتية والمعرفية من الأحداث المهمة التي شهدتها عالمنا المعاصر، وتأثرت بها كافة المنظمات الحديثة والتي أصبح لزاماً عليها الانخراط في تلك التحولات وحرصها على تبني تلك التوجهات لديها حتى تحقق لنفسها القيمة المضافة وضمان تأثيرها المباشر في الناتج المحلي والقومي الاجمالي.

2. إشكالية البحث:

تعتبر الثورة المعلوماتية والمعرفية من الأحداث المهمة التي شهدتها عالمنا المعاصر، وتأثرت بها كافة المنظمات الحديثة والتي أصبح لزاماً عليها الانخراط في تلك التحولات وحرصها على تبني تلك التوجهات لديها حتى تحقق لنفسها القيمة المضافة وضمان تأثيرها المباشر في الناتج المحلي والقومي الاجمالي.

وبالتالي فإن إشكالية البحث تكمن في محاولة الإجابة على السؤال التالي: ما هو واقع إدارة منظمات الأعمال في ظل هذه التحولات الرقمية والمعرفية؟ وما هو تشخيص قضاياها الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية وصولاً إلى تحقيق أهدافها المرجوة من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار؟

3. أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث من أهمية دراسة موضوع إدارة منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية، وتبسيط الضوء والتعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة منظمات الأعمال والتحول الرقمية والمعرفية، وواقع منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية، ودور التحولات الرقمية والمعرفية في إدارة منظمات الأعمال حتى تحقيق أهدافها المرجوة من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار.

4. أهداف البحث:

يهدف البحث لتحقيق النقاط التالية:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية.
2. مناقشة وتحليل واقع منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية
3. دور تطبيقات التحولات الرقمية والمعرفية في إدارة منظمات الأعمال
4. التأكيد على تشجيع البحث والإنتاج العلمي في مجال علم الإدارة الحديثة في ظل التحول الرقمي.
5. التأكيد على أهمية التحول الرقمي في إدارة منظمات الأعمال.
6. السعي نحو تطبيق الإدارة التكنولوجية في المؤسسات الاقتصادية المبنية على الرقمنة.
7. تعزيز علاقات التواصل والتبادل الثقافي والمعرفة على المستويين المحلي والدولي.
8. إبراز أهمية ثورة المعلوماتية كمدخل نحو التحول المعرفي والرقمي لمنظمات الأعمال.
9. تعزيز مستويات التنافسية لدى منظمات الأعمال في البلدان العربية.
10. تبسيط الضوء على واقع المنظمات في ظل هذه التحولات الرقمية.
11. تشخيص القضايا الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية لمنظمات الأعمال الحديثة.
12. تحقيق أهداف منظمات الأعمال من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار في ظل التحولات الرقمية والمعرفية.

5. فرضية البحث:

تنطوي فرضية البحث الرئيسية عن فرضية مفادها أن "تؤثر التحولات الرقمية والمعرفية تأثيراً إيجابياً على إدارة منظمات الأعمال"، حيث تلعب التحولات الرقمية والمعرفية دور كبيراً وهاماً في إدارة منظمات الأعمال حتى تحقيق أهدافها المرجوة من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار والحلول المقترحة وسبل التعامل معها ... ومحاولة الإجابة على تساؤلات البحث.

6. أسئلة البحث:

يهدف البحث إلى محاولة الإجابة على تساؤلات البحث التالية:

1. ما هو الإطار المفاهيمي لإدارة منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية؟
2. ما هو واقع منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية؟
3. ما هو دور تطبيقات التحولات الرقمية والمعرفية في إدارة منظمات الأعمال؟

4. ما هو دور البحث والإنتاج العلمي في مجال علم الإدارة الحديثة في ظل التحول الرقمي؟
5. ما هي أهمية التحول الرقمي في إدارة منظمات الأعمال؟
6. ما هي طرق وأساليب تطبيق الإدارة التكنولوجية في المؤسسات الاقتصادية المبنية على الرقمنة؟
7. كيف يمكن تعزيز علاقات التواصل والتبادل الثقافي والمعرفة على المستويين المحلي والدولي؟
8. كيف يمكن إبراز أهمية ثورة المعلوماتية كمدخل نحو التحول المعرفي والرقمي لمنظمات الأعمال؟
9. كيف يمكن تعزيز مستويات التنافسية لدى منظمات الأعمال في البلدان العربية؟
10. ما هو تشخيص القضايا الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية لمنظمات الأعمال الحديثة؟
11. كيف يمكن تحقيق أهداف منظمات الأعمال من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار في ظل التحولات الرقمية والمعرفية؟

7. منهجية البحث:

تقوم منهجية البحث على استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لإستعراض ومناقشة وتحليل وتسييل الضوء والتعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة منظمات الأعمال والتحول الرقمية والمعرفية، وواقع منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية، ودور التحولات الرقمية والمعرفية في إدارة منظمات الأعمال حتى تحقيق أهدافها المرجوة من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار والحلول المقترحة وسبل التعامل معها.

8. الدراسات السابقة:

هناك بعض من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية ومنها:

-دراسة : (٢٠٢٠) ، بعنوان "التكنولوجيا المالية ودورها في تسريع الشمول المالي من أجل تنمية مستدامة ، تهدف الدراسة إلى: معرفة مدى مساهمة التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي من أجل تنميته مستدامة، وقد توصلت الدراسة إلى: انا التكنولوجيا المالية لا دور كبير في تعزيز الشمول المالي من اجل التنمية المستدامة.(زاوية:٢٠٢٠، ص١-٢٥).

- دراسة: (٢٠٢٠): بعنوان "اثر التحول الرقمي على المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة" ، تهدف الدراسة الى: دراسة أثر التحول الرقمي عن المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة وقد توصلت الدراسة الى: ان التحول الرقمي ساعد هذه المشروعات وقدم لها الدعم التمويلي لها وساعدها في التوسع في انشطتها المختلفة.(رشدى :٢٠٢٠، ص١-٢٤)

-دراسة: (٢٠٢٠)، بعنوان "اثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية" ، تهدف الدراسة الى : دراسة اثر التحول الرقمي على اعاده الهيكلة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة الى :وجود اثر ايجابي للتحول الرقمي على عمليه اعاده الهيكلة التنظيمية.(حسن :٢٠٢٠، ص١-٢٥).

-دراسة: (٢٠٢٠) أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية، تهدف الدراسة إلى: دراسة وتحليل اثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية، وقد توصلت الدراسة إلى: ان التحول الرقمي يؤثر في تحسين جوده الخدمات المصرفية في البنوك المصرية. (بهانة :٢٠٢٠، ص١-٢٥).

-دراسة: (٢٠١٧) بعنوان: دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر، تهدف الدراسة إلى تحري دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة بالإشارة إلى حالة الجزائر وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ما زالت الجزائر تعاني من نقص الأعمال الرائدة وأوصت الدراسة بالاهتمام بتطوير التعليم وزيادة البحث العلمي ودعم حاضنات الأعمال وتشجيعها في الجزائر. (بوشعور :٢٠٢٠، ص١-٢٥)

-دراسة: (2020) بعنوان: حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، تهدف الدراسة إلى: تحديد مفهوم حاضنات الأعمال التكنولوجية وأنواعها وتحليل قدرتها على دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وقد توصلت الدراسة إلى: أن حاضنات الأعمال التكنولوجية لها دور كبير على مستوى الاقتصاد الكلي والمشروعات الصغيرة والمتوسطة وقد أوصت الدراسة: بضرورة توفير منظومة متكاملة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. (السيد :١، ٢٠٢٠-٣٧).

-دراسة : (2020) بعنوان : الهياكل والآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وتهدف الدراسة إلى: مناقشة الهياكل والآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإشارة إلى حالة الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك صعوبات وتحديات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وأوصت الدراسة: بضرورة مواجهة تلك التحديات ومعالجتها وإيجاد آليات جديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.(محمد :٢٠٢٠، ص١٢١-١٣٨).

مما سبق: نستنتج أن التحولات الرقمية والمعرفية تؤثر تأثيرا إيجابيا على إدارة منظمات الأعمال، حيث تلعب التحولات الرقمية والمعرفية دور كبيرا وهاما في إدارة منظمات الأعمال حتى تحقيق أهدافها المرجوة من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار، والحلول المقترحة وسبل التعامل معها.

9. نطاق ومحدودية البحث:

يمكن تحديد نطاق ومحدودية البحث كما يلي:

-النطاق المكاني: دراسة على مستوى العالم ككل.

- النطاق الزمني: من سنة 2010 وحتى عام 2021.

- النطاق القطاعي: على مستوى قطاعات إدارة منظمات الأعمال وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (تطبيقات التحولات الرقمية والمعرفية).

10. خطة وهيكل البحث:

يتم تقسيم البحث للنقاط التالية:

١-الإطار المفاهيمي لإدارة المنظمات والتحويلات الرقمية والمعرفية

١/١ الإطار المفاهيمي لإدارة منظمات الأعمال

٢/١ الإطار المفاهيمي للتحولات الرقمية والمعرفية

٢- واقع منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية

- أساليب التقييم الاقتصادي في منظمات الأعمال وقياس أثرها في الناتج المحلي والقومي.
- أنشطة البحث والتطوير في منظمات الأعمال وأثرها على الإنتاجية.
- أساليب النمذجة الاقتصادية لتطوير الأنشطة الاقتصادية في منظمات الأعمال.
- تطبيقات وتجارب عملية حول إدارة منظمات الأعمال واستثمارها في رفع الإنتاجية.
- تحديات التحول نحو نظم الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال في ظل ثورة المعرفة
- التحول نحو نظم الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال في ظل ثورة المعرفة.
- إمكانية إحلال الإدارة الإلكترونية محل الإدارة التقليدية في منظمات الأعمال.
- مقاربات بين سياسيات واستراتيجيات منظمات الأعمال في الدول النامية والمتقدمة نحو التحول الرقمي

٣- دور تطبيقات التحولات الرقمية والمعرفية على إدارة منظمات الأعمال

- فاعلية تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في ضوء الثورة المعلوماتية والمعرفية
 - دور تطبيقات الاقتصاد الرقمي في تحقيق النمو الاقتصادي لمنظمات الأعمال.
 - دور التشريعات الاقتصادية لتوفير المناخ الملائم لتطبيق الاقتصاد الرقمي في منظمات الأعمال.
 - دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية.
- إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي

Managing The Business Organizations In Light of The Knowledge And Digital Transformation

مقدمة:

يشهد هذا العصر تنافساً قوياً في عمليات الإبداع والإنتاج والتميز، وتعتمد الدول التي تصدرت مكانة مُميزة عالمياً إلى استثمار الموارد بشكل يساعدها في إضافة القيمة، فزاد عدد منظمات الأعمال سنوياً وتنوع الحجم والوظائف وعدد العاملين بها وتضخم حجم المستفيدين والمتأثرين بها.

١- الإطار المفاهيمي لإدارة المنظمات والتحولات الرقمية والمعرفية:

إن منظمات الأعمال بمجموعها تمتلك تأثيراً عظيماً على حياتنا بجوانبها المختلفة فإنتشرت في كل جوانب حياتنا من تعليم وصحة وإذاعة وتلفزيون، فالمنظمات هي الوحدات الأولية في مجالات صنع القرار ويصعب تصور المجتمعات الحديثة بدونها، كما أننا من جهة أخرى سنكون عاجزين عن تفهم المنظمات العملاقة إذا افتقدنا تفهم ظروف عملها وأساليب تفاعلها. كما أن المنظمات تشبع عدد كبير من حاجات العاملين فيها ومنها: (زاوية: ٢٠٢٠، ص ١٥)

- زيادة الانتاجية في منظمات الأعمال
- ضمان وثبات الوظيفة للعامل.
- الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية.
- الحاجة للسيطرة على الآخرين.
- الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات.

- زيادة تنافسية منظمات الأعمال
- ١/١ الإطار المفاهيمي لإدارة منظمات الأعمال
- ١/١/١ تعريف منظمات الأعمال:
- المنظمة: هيئة مكونة، لها أهداف محددة وقانون يرسم أعمالها، ومبادئ تعمل على تحقيقها في مجال إهتمامها في السياسة أو الثقافة أو السياحة...إلخ.
- منظمات الأعمال: هي وحدة إجتماعية هادفة، ذات تكوين إجتماعي منظم ومدسق ليتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود محدودة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف يشير إلى أربعة حقائق وهي كما يلي: (رشدى: ٢٠٢٠، ص١٤)
- أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم.
- سبب وجود المنظمة من أجل إنجاز أهداف محددة .
- من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلاً واعياً .
- تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبياً .
- يمكن تعريف منظمات الأعمال على أنها " هي تجمُّع للأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف محدد وإنجازه في إطار تقسيم واضح للعمل ويتصف بالاستمرار". (حسن :٢٠٢٠، ص٢٣)
- كما يمكن تعريفها على أنها "هي وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم موارد أي عناصر إنتاج لتحويلها إلى مخرجات؛ نتيجة القيام بأنشطة وتفاعلات هدفها إشباع حاجات ورغبات الناس، عن طريق إنتاج وتوزيع تلك المخرجات. وقد تكون هذه المخرجات سلع أو خدمات. وتحصل مقابل ذلك على ربح يؤمن لها الاستمرارية والبقاء والتطور". (حسن :٢٠١٠، ص٢٢)
- وإدارة منظمات الأعمال تعرف على أنها عبارة عن أوجه النشاط الذي يتوفر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها الى بعض الفئات الخاصة ولا تهدف الى تحقيق الربح. من أمثلة هذه الهيئات والمنظمات: الجمعيات الخيرية الجمعيات العلمية.
- ٢/١/١ أهمية منظمات الأعمال:
- ترجع أهمية منظمات الأعمال للأتي (محمد :٢٠٢٠، في ١٥)
- حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة .
- توفير المجال للإبداع وتيسير .
- استخدام التصنيع الحديث والتكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر .
- تحقيق فائض المنفعة للمالكين، المستهلكين، المستخدمين والعاملين .
- التكيف والتأثر في التغيير البيئي.
- ٣/١/١ خصائص منظمات الأعمال:
- تتصف منظمات الأعمال بمجموعة من الخصائص ومنها: (ابراهيم: ٢٠١٨، ص٢٤)
- المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الافراد يتفاعلون معا ويتعاونون للوصول إلى تحقيق اهداف معينه وانجاز مهام معينه .

- لا تتم التفاعلات بين افراد المنظمة بصورة عفوية أو بطريقة عشوائية أو تلقائية، وإنما تتم بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ اهداف وتحقيق غايات ثم التخطيط لها مسبقا.
 - لكل منظمة حدود معينة تميزها من غيرها من المنظمات، وتشكل هوية المنظمة وتميز اعضائها من غيرهم من اعضاء المنظمات الاخرى.
 - تقوم المنظمة بممارسة بعض الانشطة والإعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية وليس بصورة مؤقتة أو عارضة.
 - تهدف أي منظمة إلى تحقيق اهداف مشتركة لصالح كل الاطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين ومستهلكين والضيوف... الخ، من خلال الجهود المشتركة والمتعاونة والمتفاعلة.
- ٤/١/١ أهداف منظمات الأعمال:
- وللمنظمات الأعمال ثلاثة أهداف أساسية: (وليد: ٢٠١٥، ص ١٢)
- الكفاية في مجالات تحقيق أهداف المجتمع.
 - تحقيق سعادة للأعضاء العاملين.
 - الإهتمام والعناية بالمجتمع.
- وهناك العديد من الأبحاث التي درست المنظمات أفادت في إزالة الغموض عن الكثير من المبادئ الإدارية وإدخال الكثير من المفاهيم والأساليب الجديدة في إدارة المنظمات الأعمال.
- ١/١/٥ أسباب وجود منظمات الأعمال:
- هناك مجموعة من الأسباب لوجود منظمات الأعمال وهي (كما يلي) هدى، ٢٠١٣، ص ٤٣)
- إن المنظمات أمر طبيعي يتفق مع وجود الإنسان وطبيعته الإجتماعية، ولذلك يسعى إلى الإنضمام أو تكوين منظمات لتحقيق أهدافه وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة التي ينتهي لها أو التي يمتلكها.
 - من أهم أسباب وجود المنظمات وإستمرارها هو تحقيق أهداف أفرادها وذلك من خلال تحقيق أهداف المنظمة نفسها.
 - وجود محددات معينة للفرد من حيث طاقته الجسدية والفكرية، فيجب التغلب على هذه المحددات بالتعاون الجماعي لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
 - تقصير وقت تنفيذ بعض المشروعات، فالمشروعات الكبيرة تحتاج إلى جهد كبير فالفرد لا يستطيع أن ينجز هذا المشروع إلا بوجود تعاون، وهذا التعاون لا يكون إلا بالعمل الجماعي.
 - المنظمة تجمع الأفكار والخبرات من عدة أشخاص، فيكون العمل أدق ونتائج أفضل.
 - المخرجات في الجماعة تكون أكثر من العمل الفردي.
 - إن المنظمات وإدارتها تلعب دوراً هاماً في التأثير على مفردات المجتمع وعلى المجتمع أيضاً ككل، فكثير من قرارات المنظمات ينعكس تأثيرها على رفاهية المجتمع ومجريات الأمور وأنماط الحياة والسلوك فيه.
 - تنمية القدرات فهي السبب المادي الأول للمنظمات تنمية قدرات الإنسان بغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتمين لهذه المنظمات، والرقى بمجتمع ذو قدرات عالية.
- وعليه يمكن بيان أربع أسباب أساسية وهي: (هدى ٢٠١٣، ص ٤٣)
- تنمية القدرات.

- تقليل الوقت وإستغلال الأمثل له.
 - تجميع المعرفة والأفكار.
 - تحقيق المسؤولية الإجتماعية للفرد والمجتمع.
- ٦/١/١ أنواع منظمات الأعمال:
- يوجد العديد من التقسيمات لمنظمات الأعمال فيمكن تقسيم المنظمة من حيث رسميتها فنقول منظمة رسمية أو منظمة غير رسمية، ويمكن تقسيمها من حيث الأولوية وأهميتها فنقول منظمة أولية ومنظمة ثانوية، أو تقسيم المنظمات حسب الأهداف الأساسية، وسوف نوضح كل نوع كالتالي: (نوزاد: ٢٠١٦، ص ٩٥)
- أ- المنظمات الرسمية والغير رسمية:
- المنظمات الرسمية: كلما كانت المنظمة ذات هيكل محدد وواضح ومستويات ومسؤوليات واضحة، وخطوط اتصال أفقي وعمودي، و أحياناً مكتوبة، (كانت المنظمة رسمية).
 - المنظمات الغير رسمية: تكون المنظمة في هذه الحالة أهدافها ووقتية قابلة للتغير، فيكون الهيكل التنظيمي قابل للتغير فتكون (المنظمة غير رسمية).
- ب- منظمات أولية ومنظمات ثانوية:
- المنظمات الأولية: تمتاز هذه المنظمة بان الرابط بين أفرادها ترابط عاطفي كامل، وعادة يوجد إتصال مباشر بين الأفراد، وأيضاً لا يحسبون ما تعطيهم المنظمة وما تأخذه منهم المنظمة.
 - المنظمات الثانوية: فيربط فيها العلاقة بين أفرادها التعاقد والمنطقية أكثر من العاطفة، ووجود التزامات بين الطرفين.
- ت- التقسيم على أساس أهداف المنظمة:
- منظمة خدمية: وهي التي تهدف إلى تقديم خدمات دون النظر إلى العائد المادي بشكل كبير.
 - منظمات اقتصادية: تهدف إلى تحقيق ربح أو عائد مقابل ما تقدمه من سلع وخدمات، مثل المنظمات التجارية.
 - منظمات دينية: هي التي تقدم الثقافة الدينية مثل الجوامع ووزارة الاوقاف.
 - منظمات حمائية: وهي التي تقوم بالحماية مثل الشرطة والدفاع المدني.
 - منظمات سياسية: وهي عامة ما تضع السياسات العامة للدولة.
 - منظمات إجتماعية: وهي التي تخدم أفرادها وتشبع حاجاتهم الإجتماعية مثل النوادي.
- ث- التقسيم على أساس حكومية وغير حكومية:
- المنظمّات الحكومية: وهي منظمّات تنشئها الدّولة وتقدّم من خلال هذه المنظمّات الخدمات السيّادية بالدرّجة الأولى مثل خدمات الدّفاع والأمن، أو إصدار وثائق ثبوتية وغيرها.
 - المؤسسات الحكومية: هي منظمّات متنوعة منها يقدّم خدمات وينتج سلعاً، حتى لا تكون محتكرة من قبل القطاع الخاص مثل خدمات المياه والكهرباء والمطارات، والمؤسّسات مثل الجمعية الاستهلاكية الحكومية التي تخدم شرائح موظفي الدولة.
 - المنظمّات الأعمال الدّولية: وهي أنواع عديدة تتواجد على أراضي دول أخرى من سفارات ومنظمات دولية مثل منظمّة اليونسكو.

- منظمات المجتمع المدني الغير هادفة للربح: هو نوع خاص لا يكون هدفها الربح، بل تقديم خدمات متنوعة مثل الأحزاب السياسية، جمعيات حماية المستهلك.
- التّعاونيات: ويهدف هذا النوع من المنظمات إلى خدمة الأفراد في مجال معين، حيث تتحمّل هذه الفئة مسؤولية إنشائها وإدارتها مثل جمعيات التّسويق الزراعي
- ٧/١/١ الفرق بين المنظمة والمؤسسة والشركة والمنشأة والمشروع:
 - المنظمة: هي مجموعة من الأفراد يتبعون منطق منظم للوصول إلى هدف محدد.
 - المؤسسة: هي هيكل إقتصادي وإجتماعي يضم فرد أو عدد من الأفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتوجات أو خدمات إلى مستهلكين في بيئة تنافسية أو غير تنافسية.
 - الشركة: هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لإقتسام ما قد ينشأ عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة.
 - المنشأة: مشروع أو جزء من مشروع، له موقع ثابت داخل حدود المربع، يقوم بأداء نوع أو أكثر من الأنشطة الإقتصادية تحت إدارة واحدة، وقد يكون حائز المشروع شخصاً طبيعياً أو إعتبارياً أو جهة حكومية.
- المشروع : يقصد به من الناحية الإقتصادية أي تنظيم يعمل على الإنتاج والمبادلة أو يرمي إلى تداول الأموال والخدمات بهدف الحصول على ربح. (هدى ٢٠١٣، ص٤٣)
- ١/١ / ٨ المنظمة كنظام مفتوح:

النظام المفتوح: هو كيان يتكوّن من أجزاء متعددة وتتفاعل مع بعضها البعض حتى تنتج السلع أو تقدّم الخدمات، وتتعامل دائماً مع البيئة التي يعمل فيها.

مكونات النظام المفتوح:

المدخلات: وتتكون من البيئة الخارجية، ومن الأمثلة عليها: (علاء: ٢٠١٦، ص٢٢)

 - الموارد البشرية.
 - الأموال.
 - المواد الخام.
 - الآلات والمعدات والتكنولوجيا.
 - المعرفة والمعلومات.
 - الطّاقة.

العمليات: حيث تقوم المنظمة بواسطة الأنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات.

المخرجات: وهي التي تستخدمها وتستهلكها البيئة الخارجية، ومن الأمثلة عليها:

 - السلع.
 - الخدمات.
 - المعرفة.
 - المعلومات.

التغذية الراجعة أو المرتدة : وتسمى التغذية العكسية، وهي معلومات تأتي للمنظمة من البيئة الخارجية، تأتي من الزبون الذي استهلك ما تم إنتاجه ورأيه فيه.

١/١ / ٩ طرق قياس الأداء لمنظمات الأعمال

يقاس أداء منظمات الأعمال بثلاثة مؤشرات مهمة وهي (علاء: ٢٠١٩، ص ٤٣)

الفاعلية: تقيس الفاعلية مدى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، وتركز على المخرجات.

الكفاءة: وهي أداة لقياس حسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة، وتركز على المدخلات.

الإنتاجية: وهي عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد، وتحسب هكذا:

الإنتاجية = قيمة المدخلات ÷ قيمة المخرجات

قد تكون نتائج المقاييس السابقة ما يلي: (علاء: ٢٠١٩، ص ٤٣)

فاعل وكفاء: هو إنجاز الأهداف، واستغلال الموارد بشكل جيد، وتكون الإنتاجية عالية.

فاعل وغير كفاء: وهو إنجاز الأهداف، لكن الموارد تهدر.

كفاء وغير فاعل: وهو استغلال الموارد بشكل جيد، لكن لا تنجز الأهداف.

لا فاعل ولا كفاء: لا يحقق الأهداف ولا يستغل الموارد.

١/١ / ١٠ طبيعة عمل منظمات الأعمال:

لكي تحقق المنظمات اليوم أهدافها يجب أن تعي أنها في بيئة متغيرة، ويجب عليها أن تتكيف مع هذا التغيير، ومن أهم الاتجاهات التي أجريت المنظمات على التغيير في أسلوب الإدارة والعمل ما يلي: (علاء: ٢٠١٩، ص ٤٣)

- بروز دور التكنولوجيا بشكل كبير في المنظمات والأعمال.
- التركيز على بناء فرق عمل.
- توفر شبكات الاتصال المتطورة.
- الاهتمام بسرعة الإنجاز.
- الاعتقاد بأهمية رأس المال الفكري.

٢/١ الإطار المفاهيمي للتحولات الرقمية والمعرفية:

التحول الرقمي Digitalization-Digital transmission يعد التحول الرقمي نقلة نوعية وضرورة ملحة باعتباره أحد أهم العوامل التي تحقق التنمية المستدامة، فالقادة يتطلعون إلى مجتمع معلوماتي واقتصاد رقمي، وريادة عالمية، وتحسين جودة الحياة للمواطن من أجل بناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة. وقد اتخذت مصرفيات نوعية لتسريع التحول الرقمي وتبني أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات. وقد أصبح التحول الرقمي نحو الاقتصاد الرقمي أمر بالغ الأهمية لجذب الاستثمار الأجنبي لأن سهولة إجراءات الاستثمار والدخول والخروج من السوق، أمر يحدد على أساسه المستثمر دخوله لهذا السوق من عدمه بناء على المفاضلة بين الدول، وبالتالي فإن المناخ الاستثماري للدولة ومدى التطور التكنولوجي هو ضرورة لا عنى عنها لجذب الاستثمارات، وإن الاقتصاد الرقمي سيغير شكل العالم، فمن المتوقع أن تزيد الإنتاجية بنسبة ٥-١٠% عام ٢٠٢٠. وسيعمل ٦٥% من الجيل الحالي في وظائف جديدة لم تكن موجودة

من قبل ،وسيكون لدينا ١٤ مليار مستخدم لإنترنت الأشياء. وأن أهم ما يجب تحقيقه في عملية التحول الرقمي هو بناء المواطنين الرقميين لأن جودة حياة المواطن من أهم عناصر المنافسة بين دول العالم. (سحر: ٢٠٢٠، ص ٢٢-٥٤)

١/٢/١ التحول الرقمي Digitalisation-Digital transmission

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول وضع تعريف للسياق التنظيمي وذلك نظراً لحدثة الموضوع ومن أهم التعريفات ما يلي : يعرف البنك الدولي التحول الرقمي على أنه " مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال وتمكينهم من المعلومات بما يخدم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد ، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية ، والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة . ويعرف التحول الرقمي على أنه ' عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي يقرأ فقط بواسطة الحاسبات الآلية حيث تخزن في ملف على الحاسب الآلي ويتم معالجتها واسالها ونسخها أو طبعتها أو عرضها بواسطة الشاشة وبالتالي فإن خطوات الرقمنة الأساسية كالتالي (انشاء ملفات الرقمنة، معالجة وتخزين الملفات، إيصال هذه الملفات إلى المستخدم ". ويعرف التحول الرقمي على أنه "عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها. أي التحول من الأساليب والأدوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما". ويعرف كذلك على أنه "الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل ،عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل. ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة ،عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلفة الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين ،مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المناسبة ،مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ" كما يعرف على أنه "استخدام التكنولوجيا الرقمية الجديدة في العمليات التجارية".

ويعرف التحول الرقمي على أنه " السعي إلى تحقيق استراتيجية الحكومات والمنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير المواهب، وإعادة تنظيم العمليات، وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للمستهفيدين والموظفين وأصحاب العلاقة والمصالح. ويشهد العالم تطورا ربما يفوق في تسارعه ما شهده العالم قبل ذلك وخاصة في ظل التوسع في استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي «ويوصف أيضاً على أنه " بشكل عام تطبيق أنظمة التكنولوجيا في تعاملاتنا اليومية، ويستلزم ذلك تحديث أنظمة التكنولوجيا والشبكات في الجهات الحكومية، وكذلك الاستفادة من قواعد البيانات مع وجود بنية تحتية وتدريب لمقدمي الخدمات مع استخدام شبكة إنترنت قوية تساعد الأجهزة والتطبيقات".

كما يعرف أيضاً على أنه " عبارة عن إجراءات ونماذج جديدة تتفق مع البيئة والمنتج الجديد وقد يكون في شكل تحديث إدارة معينة وتحويلها إلى أدوات ووسائل جديدة تقدم بها الخدمة جزئياً، أو تغيير كلي شامل في تقديم الخدمات وساعد على ذلك التكنولوجيا الحديثة Automation العملاء أو المستهلكين والمنافسة".

ولذلك يعد التحول الرقمي ضرورة أمثلتها ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، ولذلك نشأت ضرورة التكيف مع العملاء والسوق بابتكار نماذج ومنتجات وخدمات جديدة توظف القدرات التكنولوجية المتطورة والمتجددة دوماً. وكان من نتيجة تأخر بعض الشركات عن التوسع في التحول الرقمي أن خرجت من السوق ومن أشهرها شركة كوداك العالمية لآلات التصوير بعد مائة عام من العمل وشركة توماس كوك أكبر شركة سفريات عملت ١٧٨ عام من العمل. (سحر: ٢٠٢٠، ص ٢٢-٥٤)

٢/٢/١ خطوات التحول الرقمي:

يبدأ التحول الرقمي بواسطة الإعداد الجيد وهيئة البيئة الرقمية المناسبة من خلال بناء إستراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن أن يتحقق إلا ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية وتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المنشأة والبيئة الرقمية، بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الأستثمار، وتحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف، لتدفع عجلة التحول الرقمي إلى المسار المنشود يتطلب ذلك وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي وهو متطلب رئيسي للوصول للأهداف الإستراتيجية . ويمكن إيجازها في الآتي: (سحر: ٢٠٢٠، ص ٢٢-٥٤)

-بناء استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.

-قياس الإمكانيات الرقمية الحالية.

-تحديد أفضل هيكل عمل للبيئة الرقمية.

-تحديد المتطلبات لخطط الأستثمار.

-تحديد عوائق التكامل الرقمي.

-إدارة التغيير للتحول الرقمي.

٣/٢/١ أركان التغيير للتحول الرقمي:

تقوم استراتيجية التحول الرقمي على أركان أساسية للتغيير منها: (سحر: ٢٠٢٠، ص ٢٢-٥٤)

-استراتيجية الأعمال الرقمية Digital Business Strategy

-ديمومة الارتباط بين طموحات الموظفين والمستفيدين والمواطنين. Staff and Customer Engagement

-ثقافة الإبداع Culture of innovation

- التقنية Technology

- البيانات والتحليل Data Analysis

- اعتماد مناهج دراسية مبنية على أساس التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات.

-بناء الإنسان على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وفيما يلي تقنيات التحول الرقمي: (سحر: ٢٠٢٠، ص ٢٢-٥٤)

فقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة و Media على تحقيق التحول الرقمي من خلال ما يلي:

-الحوسبة السحابية: وهي وجود قواعد بيانات منتشرة يمكن استخدامها لفترات محدودة

-توفير الخدمات الحكومية الرقمية بأساليب ذكية في مجال التعليم والصحة والأمن، وتحسين التنافسية وزيادة الإنتاجية وتطوير بيئة العمل الحكومي، والقضاء على الفساد، ودمج عمليات الاقتصاد غير الرسمي إلى الاقتصاد الرسمي، مما ينعكس بالإيجاب على الوضع الاقتصادي، والمساهمة في ربط كافة القطاعات ببعضها لإنجاز الأعمال المشتركة بمرونة، ويعتقد ثلث قادة الأعمال أن شركاتهم ستفقد قدرتها التنافسية إذا لم تصبح أكثر رقماً.

-تحسين الكفاءة للمؤسسات وتقليل الإنفاق، وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.

-تحقيق تغيير جذري في الخدمات المقدمة للأفراد في مجالات الصحة والتعليم والسلامة والأمن، وتحسين تجاربهم وإنتاجيتهم.

-تغيير نماذج العمل وتغيير العقلية.

-الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.

-تمكين الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة والسير نحو النجاح.

-توفير إستراتيجية لخلق قيمة تنافسية أعلى، وفرق عمل متطورة، واستدامة ثقافة الإبداع.

٦/٢/١ حوكمة التحولات الرقمية:

أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات إلى تعقيد عملية التحكم والإفادة من التطبيقات التي انتشرت في شتى مجالات العمل وعلى جميع المستويات لتحقيق التقدم وأداء الأعمال بفعالية وكفاءة ولا يخفى ما رافق هذا التقدم من المجازفات سواء أكانت مخاطر أم فرص. وبالتزامن مع الانتشار الواسع للتقنية ظهرت أهمية الترابط بين التقنية والحوكمة والأعمال وتم تعريف العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تهدف إلى تطوير بيئة الأعمال وتحسينها وتكاملها. ومن أهم هذه المفاهيم الحوكمة والتحول الرقمي وإدارة المخاطر وهيكلية العمليات والإجراءات والتصميم التقني، كما ظهرت مفاهيم مجمعة مثل الحوكمة التقنية وحوكمة التحول الرقمي. وبرزت هذه المصطلحات بصورة هامة وحيوية مترافقة مع استراتيجيات المؤسسات للتطوير والحد من المخاطر والتلاعب. فهو غالباً ما يشمل إطار الحوكمة مجموعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة وقوانين التدقيق والمحاسبة بالإضافة إلى ضرورة توفير منظومة متكاملة من معايير قياس الأداء. وتسعى المؤسسات من خلال حوكمة عملياتها الداخلية والخارجية إلى توفير التجانس بين مختلف وحداتها الإدارية بحيث تكون أعمال تلك الوحدات مكتملة لبعضها البعض. تساعد الحوكمة في ضبط منظومة المحيط التفاعلي المرتبطة مع التحول الرقمي حيث تتشابه مجموعة مركبة من المكونات الرئيسية والفرعية مثل الشركات المساندة وأنظمة الأعمال والوسائط التفاعلية بشكل مباشر أو غير مباشر لإستكمال العمليات والإجراءات. وحوكمة التحول الرقمي تضبط تأثير التغيرات المختلفة في العناصر والمكونات، وكما تقدم تحليلاً كلياً للمتغيرات الناجمة عن الخصائص القابلة للتغيير والتعديل والتطور. وبهذا تشكل حوكمة التحول الرقمي طريقاً واضحاً لتسهيل الأعمال بشكل يواكب التطور ويضمن توازناً متناسباً بين أصحاب المصالح مع تحقيق الإستراتيجيات والأهداف بشكل متواصل مع خلق فرص واعدة. (بكري: ٢٠١٠، ص ٣٣)

٧/٢/١ التحديات التي تواجه منظومة التحولات الرقمية:

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه منظومة التحول الرقمي وهي كما يلي: (بكري: ٢٠١٠، ص ٣٣)

- نقص الكفاءات القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغير داخل المؤسسة، والافتقار إلى بنية تحتية رقمية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدم التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، ونقص الميزانيات المخصصة لهذا البرامج ومخاطر أمن المعلومات، والبيروقراطية المفرطة والأنظمة المتشددة ومحدودية مجموعة البيانات والبروتوكولات الموحدة لتسهيل تبادل المعلومات وتوحيدها.

-تحسين تجربة العملاء.

- توليد مشاركة أعلى للموظفين بالمؤسسة المعنية.

-الحفاظ على المواهب الحالية وجذب مواهب جديدة.

-إعادة النظر في نماذج واستراتيجيات الأعمال.

- اكتساب قدرات جديدة كلياً في المجالات التالية: تحليلات البيانات، التقنيات المتنقلة، التواصل الاجتماعي.

٨/٢/١ آليات تطبيق التحول الرقمي:

يستلزم تطبيق التحول الرقمي تبني مجموعة من الآليات والتقنيات والموارد البشرية والعمليات والموارد المادية

الداعمة لتلك الآليات وتمثل تلك الآليات هي (بكري :٢٠١٠، ص٣٣):

١-التقنيات: يستلزم تحقيق التحول الرقمي توافر منظومة متكاملة من وسائط التخزين، والأجهزة والبرمجيات، والأصول التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز ومعلومات تسمح بتشغيل تلك الأصول بكفاءة وفاعلية كما يستلزم ضمان توافر مستوى خدمة مناسبة لعملاء المنظمة ومورديها عبر فرق مهنية مسئولة عن إدارة المنظومة التقنية.

٢-البيانات: بأن تقوم المؤسسة بتوفير إدارة خاصة بالبحث عن البيانات والتنبؤ بها وتحليل تلك البيانات بشكل منظم وباستخدام أدوات تحليل إحصائي مناسبة بما يخدم أهداف المنظمة.

٣-العمليات: يعد من آليات التطبيق الجيد للتحول الرقمي إرسال منظومة تقنية فعالة تسمح بتطوير الأداء والعمليات داخل المنظمة، ويتضمن ذلك خطوات تنفيذية تشمل سياسات وإجراءات تغطي كافة أنشطة الشركة وعملياتها على أن تكون هذه الخطوات مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.

٤-الموارد البشرية: من الآليات الضرورية اللازمة للتطبيق الجيد للتحول الرقمي توافر الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً والقادرة على التعامل مع المنظومة التقنية والبنية التحتية، وأن تكون هذه الكوادر مؤمنة بالتغيير والتطوير وعدم مقاومتها له

٩/٢/١ متطلبات وتقنيات التحولات الرقمية:

لقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة و Media على تحقيق التحول الرقمي ومن ثم تعد أهم المتطلبات والتقنيات

الحديثة لتحويل الاقتصاد غير الرسمي إلى اقتصاد رسمي والتي تشمل هذه التقنيات ما يلي: (بكري :٢٠١٠، ص٣٣)

-الحوسبة السحابية: وهي وجود قواعد بيانات منتشرة يمكن استخدامها لفترات محدودة

Clouds Apps Business Model، وقواعد البيانات Data Base ، وشبكة الإتصالات، Internet والخدمات

الإلكترونية Electronic Service ، أمن المعلومات Information security ، أجهزة الهاتف المحمولة، منصات انترنت

الأشياء، شبكات التواصل الاجتماعي Social Media، تقنية كشف المواقع ، التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة، التوثيق

وكشف عمليات الاحتيايل، الطباعة ثلاثية الأبعاد، أجهزة الاستشعار الذكية، الواقع المعزز الافتراضي (برمجة التطبيقات) Application Programming interface، تحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة، التفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم.

٢- واقع منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية:

١/٢ أساليب التقييم الاقتصادي في منظمات الأعمال وقياس أثرها في الناتج المحلي والقومي:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة

هناك اختلاف بسيط بين الباحثين حول تصنيف طرق تقييم الأداء: فمنهم من يصنفها إلى طرق تستند إلى مقارنة الفرد بغيره من الأفراد وتشمل الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية، وطرق تستند على تقييم الفرد على ضوء المعاييرالموضوعة للأداء وتشمل الإدارة بالأهداف والتقييم وفقاً لمقياس مدرج بالمستويات و التقييم وفقاً للقائمة السلوكية، وطرق وصفية تشمل التقييم في شكل مقالة أو المواقف الحرجة (حنفي : 2002، 366-369) ولكن بشكل عام يتفق أغلب الباحثين على أن أهم طرق التقييم الاقتصادي لمنظمات الأعمال هي كما يلي :

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

طريقة ترتيب الموظفين البسيط: حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي: ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنة بالأسوأ أداءً، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

طريقة المقارنة الزوجية: وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

طريقة التوزيع الإجمالي: حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجمالي على المنحنى لتواءم نسب المنحنى الطبيعي. (بكري: ٢٠١٠، ص ٣٣)

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة: والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

طريقة المقالة: ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس: ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

طريقة التدرج البياني: حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم بأختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه

العام ، وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة. ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

طريقة القوائم السلوكية: حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية. وتتم عملية التقييم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه، ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء. وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل. وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين. أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الأستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

طريقة الاختيار الإجباري: حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظره ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين. ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

طريقة الوقائع الحرجة: وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كقوائم معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً. وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لأعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتدمر واستياء الموظفين من هذه

الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وايضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال: وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل: (بكري: ٢٠١٠، ص ٣٣)

طريقة الإدارة بالأهداف: وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزاتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل. إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة. تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب أدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

٢/٢ أهداف تقييم الأداء لمنظمات الأعمال:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف (جيل ولوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي: (بكري: ٢٠١٠، ص ٣٣)

- تحديد الاحتياجات الخاصة.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أداءهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية (كامل: 1993: 315).

أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

- أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:
 - خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
 - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
 - تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.
 - ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:
 - التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
 - الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
 - تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.
 - ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:
 - تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
 - تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.
 - ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:
 - تنمية وتطوير أداء الموظفين.
 - زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
 - تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
 - توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة. (بكري: ٢٠١٠، ص ٣٣)
 - تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
 - الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم إتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة
- ٣/٢ أنشطة البحث والتطوير في منظمات الأعمال وأثرها على الإنتاجية:
- يعرف أنشطة البحث والتطوير في منظمات الأعمال على أنه الأنشطة التي تقوم بها الشركة من أجل إنشاء منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية. يمكن أن يتكون البحث والتطوير أيضاً من إنشاء خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية. يشمل تطوير البحوث بناء القدرات والأنشطة الحفازة والاستباقية والاستراتيجية. يتراوح الموظفون

الذين يقومون بتطوير الأبحاث من المهندسين إلى أعضاء هيئة التدريس. تتمثل الأهداف الأساسية للبحث والتطوير في زيادة الانتاجية وتأمين ميزة تنافسية وزيادة ربحية الحد الأدنى. لا يتم إجراء البحث والتطوير بشكل عام من أجل تحقيق ربح فوري ولكن بدلاً من ذلك للحصول على فوائد طويلة الأجل يمكن أن يتطلب البحث والتطوير تكاليف استثمار أولية وطويلة الأجل مع عائد غير آمن على ضمان الاستثمار. ومع ذلك، فإن المكافآت التي يمكن أن تنتج عن البحث والتطوير تجعلها تستحق الاستثمار لبعض الشركات. يمكن أن يؤدي تنفيذ البحث والتطوير إلى علامات تجارية وحقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع والابتكارات الصناعية. يحدث البحث والتطوير عبر مجموعة واسعة من الصناعات وهو الأكثر انتشاراً بين شركات التكنولوجيا العالية وشركات الأدوية. إن التمييز المهم الذي يجب على المتخصصين في مجال الأعمال القيام به هو بين البحث التطبيقي والبحث والتطوير، في حين أن الخطوة الأولى للبحث والتطوير تتكون بشكل عام من أداء البحث الأساسي، فقد لا تكون هناك أهداف محددة. (بكري: ٢٠١٠، ص ٣٣)

بدلاً من ذلك، يسعى البحث التطبيقي إلى الحصول على معرفة جديدة لهدف محدد. يمكن أن تتراوح أهداف البحث التطبيقي من تحسين المنتجات الحالية إلى تطوير عمليات تشغيلية جديدة.

ترجع أهمية أنشطة البحث والتطوير في منظمات الأعمال للاتي: (بكري: ٢٠١٠، ص ٣٣)

- ✓ يؤدي لزيادة الإنتاجية في منظمات الأعمال من خلال من خلال اكتساب المزايا التنافسية للمنتجات والسلع التي تقدمها تلك المنظمات وتقديم المنتجات بأفضل جودة ممكنة.
- ✓ ليس ذا قيمة للشركة فحسب، بل إنه ضروري للنمو المستمر. هناك العديد من الفوائد التي يقدمها البحث والتطوير للشركات، على المدى القصير والطويل.
- ✓ إحدى الفوائد الجديرة بالملاحظة للبحث والتطوير هي أنه يسمح للشركات باكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. في سوق عالمية تنافسية بشكل متزايد، لا يمكن تجاهل المنافسة أو التقليل من قيمتها.
- ✓ يتم تسهيل نمو الأعمال باستمرار من خلال البحث والتطوير من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة. لا يساعد تطوير البحث في الحصول على ميزة تنافسية فحسب، بل يمكنه أيضاً زيادة الإنتاجية والربحية على المدى الطويل.
- ✓ يمكن للمعرفة الجديدة التي يولدها تطوير البحث تحسين مشاركة الموظفين ومستويات الروح المعنوية. بدلاً من العمل على نفس الإجراءات والعمليات والأساليب، تتحدى أبحاث التطوير الموظفين للتعلم والنمو باستمرار.
- ✓ البحث والتطوير ضروري أيضاً لأبحاث السوق وتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم. البحث التطبيقي لا يقدر بثمن لتطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية وفقاً لرغبات واحتياجات العملاء.
- ✓ يمكن لبعض الشركات الحصول على ائتمان ضريبي كبير لأنشطتها البحثية ونفقاتها.

٤/٢ أساليب النمذجة الاقتصادية لتطوير الأنشطة الاقتصادية في منظمات الأعمال:

تعود فكرة "النمذجة" الى عام 1960 على يد جوهانسن الذي حاول التعرف على سلوك عدد من المنتجين في كل قطاع. ثم تطورت النماذج خلال السنوات الماضية وأصبح هناك العديد من النماذج التي تخدم أهداف مختلفة مثل نموذج الاقتصاد الكلي، والتوازن العام، والمحاكاة الجزئية، والأمثلية، والمدخل-المنتج، وغيرها. أما في الوقت الحاضر فيعتبر نموذج التوازن العام الحاسوبي ((CGE) من أهم أدوات السياسة الاقتصادية الكلية لاسيما للتحليلات متوسطة وطويلة الأمد. ويختلف هذا النموذج عن غيره بأنه يتعامل مع الأرقام المتعلقة بدول أو أقاليم معينة وليس كيانات افتراضية. (بكري: ٢٠١٠، ص ٣٣)

وتعد النمذجة" هي أحد الأساليب والأدوات التحليلية لتعرف سلوكيات وأثار متغيرات أو سياسات اقتصادية معينة. وتكمن الفكرة الرئيسية للنمذجة بأن عالم الاقتصاد يتسم بالتعقيد والتغير، إضافة إلى وجود تأثيرات متبادلة. فيما بين عناصره ومكوناته، مثل العلاقات بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، أو بين المنتج والمستهلك، أو بين المدخلات والمخرجات، وغيرها. وبالتالي تستخدم النمذجة أساساً للتبين من الوضع الاقتصادي الحالي، ودراسة الآثار المترتبة لسياسة اقتصادية معينة على بعض المتغيرات في الاقتصاد كالانتاج والاستهلاك والتصدير. وعادة ما يترتب على السياسات الاقتصادية رابحون وخاسرون، وبالتالي فإن النمذجة تهدف إلى زيادة أعداد الرابحين مقابل تقليل عدد الخاسرين، والنتيجة هي تعظيم رفاهية المجتمع. وباقتضاب، يساعد النموذج على معرفة ماذا حدث وما الذي يمكن أن يحدث مستقبلاً على ضوء متغير ما أو سياسة معينة.

وتميز الدراسة ثلاثة مسوغات رئيسية لاستخدام نموذج التوازن العام الحاسوبي لتحليل السياسات:

- ✓ التعرف على الآثار المباشرة وغير المباشرة لسياسة معينة، مثلاً تخفيض الضريبة.
- ✓ تعزيز قدرة الباحثين وصناع القرار على التركيز على الصورة الإجمالية للاقتصاد على نحو مفصل، من قبيل تأثير سياسة اقتصادية معينة على وظائف معينة أو على أسر محددة.
- ✓ تفسير نتائج النموذج من دون الاعتماد على النظرية الاقتصادية بحد ذاتها.
- ✓ وتعد النمذجة الاقتصادية أداة هامة وفعالة في تطوير الأنشطة الاقتصادية في منظمات الأعمال. (بكري ٢٠١٠، ص ٣٣)

٥/٢ تحديات التحول نحو نظم الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال في ظل ثورة المعرفة:

هناك بعض من المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال في ظل ثورة المعرفة ومنها ما يلي: (ابراهيم ٢٠١٢، ص ٢٥-٣٦)

- صعوبة تأقلم الإدارة، أو الموظفين مع التغيرات الإلكترونية الجديدة.
- عدم قدرة أغلب العملاء على التعامل مع النظام الإلكتروني المطبق في المنشأة.
- عدم القدرة على فهم بعض الرسائل الإلكترونية، والتي تحتاج إلى توضيح شفهي.
- التكلفة المرتفعة للأدوات، والأجهزة المستخدمة في توفير اتصال مع شبكة الإنترنت.
- عدم اهتمام بعض الإدارات الإلكترونية بتوفير التدريب الكافي للموظفين، مما يؤدي إلى صعوبة دمجهم مع بيئة العمل الجديدة.
- الخوف من التغيير.
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- غياب التشريعات المناسبة.
- نقص الاعتمادات المالية.
- قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة.
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- عدم توفر وسائل الاتصالات المناسبة.

- معوقات انتشار الانترنت مثل التكلفة العالية واللغة الإنجليزية.
- ٦/٢ مشاكل تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال في العالم العربي:
هناك العديد من المشاكل التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنطقة العربية ومنها ما يلي: (مضى: ٢٠١١، ص ٢١٥-١).
- ✓ كثير من الحكومات لم تغير من اجراءاتها التقليدية حتى مع إدخال الحاسوب.
- ✓ هناك فرق كبير بين موقع جميل الشكل على الويب وبين خدمات متكاملة تنهي اجراءات بيروقراطية معقدة.
- ✓ الجهات المالية والإدارية تعمل وكأنها ليس لها علاقة ببعض.
- ✓ الاهتمام بالمواطنين والقطاع الخاص لم تكن نقطة الارتكاز في المواقع الحكومية.
- ✓ حتى أفضل البرامج الإدارية لم تعط الدعم المطلوب ولا الإعانة الكاملة.
- ✓ وحتى على مستوى الدول العربية ففي معظم الأحيان لا تدرك مدى أهمية الحماية وأمن المعلومات والمتطلبات التقنية لأداء برامجهم ونظمهم ومواقعهم على الانترنت لذا تبدو هزيلة سهلة الاختراق.
- ٧/٢ التحول نحو نظم الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال في ظل ثورة المعرفة:
من أجل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية لا بد من تحقيق المراحل التالية: (مرزوق ٢٠١٧، ص ٢٤-١)
- أتمتة مؤسسات الدولة وتحويل جميع معلومات الحكومة ووزارتها الورقية إلى معلومات الكترونية.
- تأمين البيئة التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات.
- تحديد جميع التعاملات بين المواطن وكل مؤسسة وتحويلها إلى تعاملات الكترونية.
- بنية شبكية تحتية قوية وسريعة وأمنة.
- بنية معلوماتية قوية (نظم معلومات قوية ومتوافقة في ما بينها)
- كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.
- كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة.
- ٨/٢ تقنيات ونظم الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال:
بعض تقنيات الإدارة الالكترونية كما يلي: خدمات الويب. المحمول. إدارة المستندات الالكترونية. إدارة علاقات العملاء. الذكاء الإداري. الأرشفة. إدارة الإنتاج. تقدير سبل الأداء. تعاون برامج الشركات. الشبكة. التخطيط. (ابراهيم: ٢٠١٢، ص ٣٦-٢٥)
- وهناك العديد من الأنظمة اللازمة للإدارة الإلكترونية: (خوالدة: ٢٠١٥، ص ٢٤٥-٢١٥)
- ✓ أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الالكترونية.
- ✓ أنظمة الخدمة المتكاملة.
- ✓ نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.

✓ النظم الخبيرة والذكية

✓ إمكانية إحلال الإدارة الإلكترونية محل الإدارة التقليدية في منظمات الأعمال.

الإدارة الإلكترونية تساعد المنظمات التقليدية على التحول إلى منظمات إلكترونية، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توافقاً ما يلي: (مرزوق: ٢٠١٧، ص ٢٤-١)

رؤية إلكترونية: تساعد هذه الرؤية على تصور المكانة المستقبلية للمنظمة الإلكترونية.

دعم الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا أن تقدم للفريق المنفذ للإدارة الإلكترونية الدعم اللازم للتنفيذ.

خطط الإتصال مع الجهات ذات الصلة: ويتطلب ذلك دراسة حاجات ورغبات المستفيدين من النظام، دعم القدرات الفنية للقائمين على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، دراسة الإجراءات التفصيلية لأداء خدمات الإدارة الإلكترونية.

ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية وأصبحت جزءاً من واقع الحياة البشرية وتغيرت أساليب العمل في المؤسسات من خلالها واستخدام تكنولوجيا جديدة، وإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة القضائية بالشكل الصحيح والمتدرج له أثر إيجابي، ويشمل هذا الأثر سرعة الانجاز المعاملات والقضايا وتوحيد وتبسيط اجراءات العمل، والمساهمة في أمن المعلومات بحفظها وإتاحة الاطلاع عليها للمصالح لهم إضافة إلى ضمان جودة العمل ومواكبة التطور .

تحسين مستوى أداء المنظمة الحكومية: فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها بأقل وقت وبأعلى مستوى الأداء وبجهد أقل وتكلفة أقل مما يبسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي يتم تقديمها للمواطنين وبالتالي تحقيق التواصل بين المنظمة الحكومية والمواطنين، ويصب ذلك في تحقيق أهدافها وتيسير الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من الشكوى والمعوقات المتعلقة بها وإنجاز الخدمات الحكومية. المرونة في عمل الموظفين بحيث يمكن للموظفين سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه والقيام بعملهم في أي وقت ومكان يريدونه مما قلل الجهد والتكلفة في أداء الأعمال.

قيام المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية فيها من إشراك المواطنين فيها عن طريق استطلاع آرائهم ووجهات نظرهم حول الخدمات المقدمة لهم.

تسهيل طرق الاتصال والتواصل بين دوائر وأقسام المؤسسة وخارجها والدقة والوضوح في إنجاز الأعمال وتطبيق الإدارة الإلكترونية سيقول من إستخدام الأوراق في المؤسسات مما يعالج مشكلة التخلص منه والاحتفاظ به وتوثيقه وبالتالي عدم الحاجة لمكان تخزين له مما يزيد من إيجابية المؤسسة.

تقديم الخدمات للمواطنين بصورة أفضل وسريعة وتسهيل وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزائرين والمراجعين كذلك.

سيؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة من الحاجة إلى أيد عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لفرص تواكب التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة. تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليه من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل جهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومي مما يساعد تلك الإدارات على التوجه إلى الإدارة الإلكترونية نمطا جديدا فيه من الحياد والموضوعية والإنضباط، ما يدل على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطنين وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله.

تردي مستوى خدمات كثير من الإدارات وتعقيده إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين. (ابراهيم: ٢٠١٢، ص ٢٥-٣٦)

٣- دور تطبيقات التحولات الرقمية والمعرفية على إدارة منظمات الأعمال:

١/٣ فاعلية تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في ضوء الثورة المعلوماتية والمعرفية:

أسفر الانفجار المعرفي الذي شهده العالم نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات انعكاساته على سياسة الإصلاح الإداري وتطوير المرافق العامة إلى انبثاق مفاهيم جديدة منها مفهوم الإدارة الإلكترونية، المعاملات الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، النقود الإلكترونية، وغيرها من المفاهيم. الأمر الذي تمخض عنه الانتقال من البيئة التقليدية إلى البيئة الرقمية، التي تهدف إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من أجل الاستفادة من تقنيات المعلومات وتسخيرها لخدمة المستفيد أو العميل وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية بسرعة ودقة عالية وبتكاليف ومجهود أقل. ففي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح دور استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب وضرورة لا غنى عنها في إدارات الموارد البشرية لما تحققه من نتائج إيجابية نحو تحسين الأداء فيها ورفع كفاءتها. إنَّ هذا التزاوج بين التقنية والموارد البشرية تمخض عنه حياة معلوماتية شكّلت مجتمعا افتراضيا في النمط والشكل والأداء، تميز بالسهولة والسرعة في تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال، متجاوزا جميع حواجز البيروقراطية والمحسوبية، مجسدا مفهوم ذهاب الخدمة أو السلعة إلى المستفيد أو العميل وليس العكس. (chanis:2019,p.p17-33).

٢/٣ دور تطبيقات الاقتصاد الرقمي في تحقيق النمو الاقتصادي لمنظمات الأعمال:

أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة منظمات الأعمال:

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج كامل شامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي وخارجيا وأيضا من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. كما أن التحول الرقمي يسهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها بحيث هو يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عال. وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر مما مضى لتحول المؤسسة رقميا، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وفتحها على كافة القنوات الرقمية. (chanis:2019,p.p17-33)

٣/٣ دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية:

تهدف الإدارة الإلكترونية لتحقيق الآتي: (خوالدة:٢٠١٥، ص ٢١٥-٢٤٥)

- تطوير الإدارة العامة: خفض الأعمال الورقية، وإعادة استعمال الحلول.
- تحسين الخدمات: خفض التنقل، التوصيل في أي وقت وأي مكان، وسهولة الوصول للمعلومات.
- التقرب من المواطنين (الموظفين): واجهة واحدة بالنسبة للمواطن (الموظف)، نظرة واحدة للمواطن (الموظف)، وإجراءات سهلة. (Nair: 2019, P..p16-18)
- تحسين التنافس الاقتصادي: استخدام الانترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.
- خفض المصاريف: تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية.
- تطوير عمل الإدارة، والذي يؤدي إلى استبدال الأدوات المستخدمة في الإدارة التقليدية، مثل: الأوراق، والأقلام بأدوات إلكترونية، كأجهزة الحاسوب.
- زيادة مستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء، والتي تساهم في تطوير كافة أقسام العمل من خلال تقليل الفترة الزمنية المخصصة للقيام بالمهام الوظيفية.
- المساهمة في تعزيز التواصل، والتعاون بين الموظفين من خلال بناء بيئة من الحوار المشترك.
- استخدام وسائل وتطبيقات شبكة الإنترنت للتعريف بالمنشأة، والدور المهم الخاص بها.
- تقليل المصاريف المخصصة لمكونات الإدارة التقليدية، مثل: تقليل المصاريف المخصصة لشراء الأقلام شهرياً.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة وتقليل كلفة الإجراءات الإدارية
- إنجاز معاملات العملاء في وقت واحد دون تعطيلهم أو الانتظار طويلاً
- إلغاء العلاقات المباشرة والشخصية في إنهاء المعاملات التي تتعلق بالعملاء.
- استبدال نظام الأرشيف الورقي بنظام أرشفة إلكتروني، فهذا يخفف استهلاك الورق، ويسهل الرجوع إلى الوثائق.
- إلغاء عامل المكان، حيث يكون إرسال الأوامر والتعليمات والتخاطب من خلال الشبكة الإلكترونية.
- سرعة اتخاذ القرارات بسهولة لتوفر المعلومات الدقيقة والمباشرة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا؛ بفضل توسيع قاعدة البيانات للإدارة العليا.
- سرية المعلومات والوثائق وتقليل مخاطر فقدانها.
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة، فإنتاج الأعمال الصحيحة تكون في الأوقات الصحيحة.

٤/٣ دور الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال:

هناك العديد من فوائد الإدارة الإلكترونية كما يلي: (هدى: ٢٠١٤، ص ٢١٠-٣٥٢).

- السرعة في تنفيذ العمل، مما يؤدي إلى توفير الوقت المخصص للمهام العامة.

- المساعدة في تنفيذ خطوات المنهجية المهنية، وربطها بقراراتٍ صحيحة تعتمدُ على سرعة الحصول على المعلومات.
- خفض تكلفة توظيف العديد من الموظفين.
- التخلص من المشكلات الجغرافية في إرسال، واستقبال المعلومات.
- دعم مهارات الموظفين، وتطوير أدائهم العام في العمل.
- السرعة في إنجاز العمل.
- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الإداء.
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.
- معالجة البيروقراطية والرشوة.
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

النتائج:

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. تم التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية.
2. تم مناقشة وتحليل واقع منظمات الأعمال في ظل التحولات الرقمية والمعرفية
3. دور تطبيقات التحولات الرقمية والمعرفية في إدارة منظمات الأعمال
4. التأكيد على تشجيع البحث والإنتاج العلمي في مجال علم الإدارة الحديثة في ظل التحول الرقمي.
5. التأكيد على أهمية التحول الرقمي في إدارة منظمات الأعمال.
6. السعي نحو تطبيق الإدارة التكنولوجية في المؤسسات الاقتصادية المبنية على الرقمنة.
7. تعزيز علاقات التواصل والتبادل الثقافي والمعرفة على المستويين المحلي والدولي.
8. إبراز أهمية ثورة المعلوماتية كمدخل نحو التحول المعرفي والرقمي لمنظمات الأعمال.
9. تعزيز مستويات التنافسية لدى منظمات الأعمال في البلدان العربية.
10. تسليط الضوء على واقع المنظمات في ظل هذه التحولات الرقمية.
11. تشخيص القضايا الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية لمنظمات الأعمال الحديثة.
12. تحقيق أهداف منظمات الأعمال من التطوير والتحسين المستمر بما يضمن لها النمو والاستقرار في ظل التحولات الرقمية والمعرفية.

التوصيات:

توصى الدراسة بالآتي:

- التأكيد على أهمية التحول الرقمي في إدارة منظمات الأعمال.
- ضرورة السعي نحو تطبيق الإدارة التكنولوجية في المؤسسات الاقتصادية المبنية على الرقمنة.
- ضرورة تعزيز علاقات التواصل والتبادل الثقافي والمعرفة على المستويين المحلي والدولي. التأكيد على أهمية ثورة المعلوماتية كمدخل نحو التحول المعرفي والرقمي لمنظمات الأعمال
- ضرورة تشجيع البحث والإنتاج العلمي في مجال علم الإدارة الحديثة في ظل التحول الرقمي
- ضرورة تعزيز مستويات التنافسية لدى منظمات الأعمال في البلدان العربية.
- ضرورة تشخيص القضايا الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية لمنظمات الأعمال الحديثة.
- ضرورة التطوير والتحسين المستمر لمنظمات الأعمال بما يضمن لها النمو والاستقرار في ظل التحولات الرقمية والمعرفية.

قائمة المراجع:

١- المراجع باللغة العربية:

- (1) إبراهيم محمود محمد والحداد، بسمة محرم، (2018)، منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرية للمعلومات- الكمبيوتر، (21)، 25-32.
- (2) وليد بن علي البادي، (2015)، العوامل المؤثرة على مدى استخدام طلبة الدكتوراه في جامعة السلطان قابوس لخدمات الحكومة الإلكترونية باستخدام نموذج تقبل التكنولوجيا (.TAM) (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- (3) زاوية رشيدة، بلعور سعيدة، (٢٠٢٠)، الدراسة بعنوان "التكنولوجيا المالية ودورها في تسريع الشمول المالي من أجل تنمية مستدامة"، الملتقى الوطني، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية.
- (4) رشدي صالح عبدالفتاح، (٢٠٢٠)، "اثر التحول الرقمي على المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة"، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- (5) حسين مصلحي، د. عهد محمد (٢٠٢٠)، "اثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية"، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- (6) بهانة وداد حطبة، (٢٠٢٠)، أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- (7) بو الشعور شريفة، (2017)، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر، مجلة التأثير الاقتصادية المجلد الرابع، العدد الثاني، ص-ص 418 - 430.
- (8) السيد صلاح الدين سيد محمد علي، (2020)، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، مجله كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة المجلد الحادي عشر، العدد الاول، الجزء ٢، ص-ص ١-٣٧.

- (9) محمد زيدان، (2020)، الهياكل والاليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، جامعة الشطف، الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد ٧، ص-ص ١٢١-١٣٨.
- (10) الحسين دعاء والحاك، ونام (2017). التحديات والفرص المؤثرة على نجاح الحكومة الإلكترونية بالأردن. مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، 1 (2)، 58-71.
- (11) هدى بنت سلطان الشبلي (2012). الحكومة الإلكترونية العُمانية: دراسة تقييمية لقابلية استخدام مواقع الوزارات وبوابة الحكومة الإلكترونية ومحتواها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان
- (12) نوزاد عبد الرحمن الهبتي (2016). قراءة لواقع الحكومات الإلكترونية في دول الخليج. التعاون الصناعي في الخليج العربي، ص 90 - 95.
- (13) صندوق النقد الدولي، (2017)، آفاق الاقتصاد الاقليمي التكنولوجي المالية: إطلاق امكانات منطقتي شمال افريقيا والشرق الاوسط وافغانستان وباكستان والقوقاز واسيا الوسطى، ص-ص ٣-٦.
- (14) عدنان مصطفى البار، خالد على المرجبى، (٢٠١٩)، التحول الرقمي كيف ولماذا؟، منتدى أسبار الدولي، السعودية.
- (15) علاء الغرباوي، التحول الرقمي بوابة العبور للمستقبل جريدة البورصة ٢٠١٩/١١/١١.
- (16) عمرو طلعت وزير الاتصالات المصري، مؤتمر طريق الحرير في الصين ٢٠١٩/٤/٢٥ "مصر تعزز التحول لدولة رائدة إقليميا في الاقتصاد الرقمي" موقع مصراوي.
- (17) سحر مصطفى عبدالرازق، (٢٠٢٠)، "التحول الرقمي تحدى جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة"، المؤتمر السنوى الرابع والعشرون، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (18) يعي العربي، (٢٠١٩)، " إدارة اتصال الازمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية: تحولات نظرية ونماذج عملية"، مجله بحوث العلاقات العامة للشرق الاوسط، العدد 20، ص ٤٦.
- (19) عليوش ابتسام، (٢٠١٨)، واقع الشركات الناشئة في الشرق الاوسط وشمال افريقيا، الملتقى الوطني حول الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية: تحديا المنافسة والنمو، المركز الجامعي، بتمناست، ص-ص ١٦-١٩.
- (20) زاوية رشيدة، بلعور سعيدة، (٢٠٢٠)، الدراسة بعنوان "التكنولوجيا المالية ودورها في تسريع الشمول المالي من أجل تنمية مستدامة"، الملتقى الوطني، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية.
- (21) رشدي صالح عبد الفتاح، (٢٠٢٠)، "اثر التحول الرقمي على المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة"، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- (22) حسين مصليحي، د. عهد محمد، (٢٠٢٠)، "أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية"، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- (23) بهانة وداد حطبة، (٢٠٢٠)، أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- (24) عزة أحمد عبد المتعال، (٢٠٢٠)، "الأفاق المستقبلية للتحول الرقمي في مصر في ظل التغيرات الاقتصادية المعاصرة دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

- (25) محمد بن سالم اليحمدي(2010). مشروع الحكومة الإلكترونية في سلطنة عُمان: دراسة حالة وزارة التجارة والصناعة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- (26) بكري سعد، (2010)، الحكومة الإلكترونية الذكية وآفاق المستقبل. ندوة النظم الخبيرة في مكافحة الحريق في المنشآت المدنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- (27) جراح ندى، محمود شيماء، (2012)، الحكومة الإلكترونية الواقع ومشاكل التطبيق في العراق. الخليج العربي، 40 (3.4)، 91-134.
- (28) خالد وليد، (2017)، مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين: دراسة استكشافية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 31(7)، 1111-1156.
- المراجع باللغة الإنجليزية:
- 29) Chanias,s.,Myers,M.D.&Hess,T.,(2019), Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: the case of financial services provider.the journal of strategic information systems .28(1),17-33.
- 30) Nair, K. (2019). Overcoming today's digital talent gap in organizations worldwide .
- 31) Development and Learning in Organizations: An International Journal,33, 6,16-18.
- 32) Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. Journal of Organizational Change Management, 31(5), 1176-119

دراسة متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية بمنظومة المرحلة الأولى بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي

Study the requirements for the transformation of electronic management at phase I of Man Made River Project Authority

م. لبنى رمضان التائب/ طالبة دراسات عليا في مجال الإدارة الهندسية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا/بنغازي-ليبيا
مشرف وحدة متابعة أوامر التغيير بإدارة المشروعات بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي
En. Lubna Ramadan A. Altyeib/ Man Made River Project Authority / libya

ملخص الدراسة:

إن ما يشهده العالم من تقدم تكنولوجي هائل في كافة المجالات، يحتم على المنظمات والمؤسسات بكافة تخصصاتها الاعتماد على الميكنة التكنولوجية وتطبيق الإدارة الإلكترونية لمواكبة هذا التقدم، وقد أصبح التوجه نحو التحول الرقمي ضرورة لتفادي المشاكل والأزمات المفاجئة، وضمان تحسين الإنتاجية في كافة المؤسسات والقطاعات المختلفة، لا سيما في قطاع حيوي ومهم كقطاع المياه، حيث تواجه مرافق المياه التي لم تعتمد الرقمنة صعوبات عدة فيما يتعلق بمراقبة الأداء وتنفيذ العمليات ومواجهة المخاطر وغيرها من المهام اليومية.

يتناول هذا البحث دراسة وتحديد أهم المتطلبات اللازمة للتحول الرقمي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي بدولة ليبيا، وتحديد أبرز المعوقات التي قد تعرقل هذا التحول، حيث تم استعمال المنهج الوصفي في هذه الدراسة واستعمال أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية وقد نتج عن تحليل هذه البيانات التوصل إلى أن أكثر المتطلبات توفراً بالجهاز حسب رأي عينة البحث هو وجود كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية، والذي قد يبشر بإمكانية نجاح التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل التخطيط السليم لعملية التحول، كما نتج عن هذه الدراسة التوصل إلى ضعف توفر المتطلبات السياسية والثقافية حسب رأي عينة البحث، وقد أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين عبر مختلف الوسائل، كما أوصت بتطوير التنظيم الإداري بما يناسب متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتعزيز أمن المعلومات، والعمل على تعزيز الجانب التشريعي والأمني لمواجهة المخاطر الأمنية.

الكلمات المفتاحية: متطلبات الإدارة الإلكترونية، جهاز النهر الصناعي.

Abstract :

With the tremendous technological progress that the world is witnessing in all fields, it is important for organizations and institutions with all their specializations to rely on technological mechanization and the application of electronic management to keep pace with this progress. The trend toward digital transformation has become a necessity to avoid sudden problems and crises and to ensure improved productivity in all institutions and different sectors, especially in a vital and important sector such as the water sector, where water utilities that have not adopted digitization face many difficulties in terms of monitoring performance, implementing operations, facing risks, and other daily tasks.

This research deals with a study and identification of the most important requirements for digital transformation in the device of implementing and managing the man-made river project in Libya, identifying the most prominent obstacles that may

impede this transformation. The descriptive approach was used in this study, and the questionnaire was used as the main tool for data collection, in addition to personal interviews.

Analyzing the data was concluded that the most available requirement of the device according to the opinion of the research sample is the presence of human cadres with the ability to operate electronic management tools, which may promise the possibility of the success of digital transformation and the application of electronic management in light of proper planning for the transformation process. This study also resulted in a weak availability of political and cultural requirements according to the opinion of the research sample. The study recommended improving the culture of digital transformation among employees through various means. It also recommended the development of the administrative organization in line with the requirements of electronic management, enhancing information security, and working to strengthen the legislative and security aspect to confront security risks.

KeyWords: requirements of electronic management, Man- Made River Project Authority.

مقدمة:

لقد أصبحت التقنيات الرقمية جزءاً لا يتجزأ من مكونات العمليات الإدارية والتشغيلية في القطاعات الحيوية المختلفة كقطاع التعليم والنقل والمياه والصحة وغيرها من القطاعات، في العديد من دول العالم، لا سيما الدول المتقدمة، ولم يعد اعتماد التحول الرقمي وانتهاج نهج الإدارة الالكترونية رفاهية بل صار لزاماً على المنظمات الحديثة تبني التحول الرقمي ووضعها ضمن استراتيجياتها واستخدام أساليب إدارية وتشغيلية فعالة قادرة على التطور الدائم لمواكبة السرعة الهائلة للتطور التكنولوجي. ونظراً للتطورات السريعة في مجال زيادة القدرات ووسائط تخزين المعلومات في ظل توفر انتشار استخدام شبكة الانترنت، مما أدى الى الانتقال من مجتمع الصناعة الى مجتمع المعلومات، وترتب على ذلك التنقل التدريجي من الأنشطة العادية الى الأنشطة الالكترونية، فنشأ ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي تهدف الى تقليص الإجراءات و اختصارها، والسرعة في تنفيذها مما يترتب عليها كفاءة الأداء، حيث أصبح معيار التقدم هو قدرة القطاع على اللحاق بمركب الثورة المعلوماتية فهي تمثل نقلة نوعية في الخدمات المقدمة من قبل المرافق العامة.

وأكدت بعض الدراسات أن الإدارة الالكترونية ليست امعماً يتم إنجازها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على غرار شبكة الانترنت، او عبر الشبكة الداخلية لمنظمة ما (الانترانت)، وايضاً ليست فقط عملية تبادل للملفات والمعلومات داخل منظمة ما أو بينها وبين غيرها من المنظمات(الاكسترانت)، فالمفهوم الحقيقي للإدارة الالكترونية هو: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء المنظمات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها. (الحسن، 2009). ويمكن القول إن الإدارة الالكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الالكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يحتوي على الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدمات للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الالكترونية وفق آلية شبكية تضم الانترنت، الإكسترانت، في ظل وجود نظام معلومات. (عبد الكريم، 2010)

وقد أكدت نفس الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة قد يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني.

ونظراً لأهمية الموضوع فقد قامت العديد من الأبحاث بدراسة التحول الرقمي في شتى القطاعات، حيث قامت (الوكيل، 2016) بدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على القرارات الإبداعية في المنظمات الحكومية وأكدت على ان تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية يعتمد على أحداث تغيير جذري في فكر وسلوك العاملين وغرس ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على فكر المعلومات والمعرفة. وقسمت الدراسة مراحل تطور الإدارة الإلكترونية الى أربع مراحل تبدأ بمرحلة التحول ويتم فيها تعريف الجمهور المستهدف بالموقع الإلكتروني، ثم مرحلة التفاعل ويتم في هذه المرحلة التفاعل بين الأجهزة الحكومية والمستفيدين عبر شبكات الاتصال المتوفرة ثم مرحلة التعامل التي يبدأ فيها العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية وصولاً الى مرحلة التكامل وهي مرحلة الذروة ويتم فيها التعامل الكامل مع الإدارة الإلكترونية. وقد خلصت الدراسة الى أن برامج التغيير تعتبر معقدة للعديد من المديرين وعدم قدرة العاملين على التعامل مع الإدارة الإلكترونية إلا في الحدود الدنيا. وقد أوصت الدراسة بتغيير الأدمغة قبل شراء الأجهزة، حيث ان التغيير الثقافي هو التحدي الأكبر للإدارة الإلكترونية، كما أوصت بسن تشريعات وقوانين تنظم العلاقة بين الإدارات الحكومية من جهة وطالب الخدمة الإلكترونية من جهة أخرى من اجل مصداقية التعامل مع الخدمات الإلكترونية.

أما في قطاع التربية والتعليم فقد قام (حامد، 2017) بوضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات التربية جامعة بنغازي، وذلك لمعرفة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات التربية بالجامعة وذلك من أجل تحسين وتطوير خدماتها لطلابها والعاملين فيها، وتعد هذه الدراسة محاولة للكشف عن المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم الجامعي بليبيا، وقد اتفقت هذه الدراسة مع سابقتها في إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا يعتمد على الحاسبات وشبكة الأنترنت وشبكات الاتصال المختلفة، بقدر ما يعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطور وتسانده وتدعمه بكل قوة .

أما دراسة (سلايبي وبوشي، 2019) فقد سلطت الضوء على المخاطر الأمنية والاجتماعية للتحول الرقمي وهدفت الدراسة الى معرفة مدى مواكبة المنظومة القانونية للتحولات الرقمية وهل توجد بيئة تشريعية ملائمة تحضن وتسهل التحول الرقمي، وقد أكدت الدراسة على أنه من دون إنشاء بيئة تشريعية ملائمة لن يكون هناك مستقبل رقمي، كما أوصت بضرورة تبني الجوائز للتحول الرقمي في كل القطاعات، وأكدت كذلك على أن تقنيات الامن التقليدية لم تعد مناسبة لمواجهة هذه المخاطر، وأن هناك ضرورة لتعزيز الامن الإلكتروني.

في حين تناولت دراسة (محمد و الغبيري، 2020) واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية وما حققته المملكة من معدل نمو في برنامج التحول الرقمي، وذلك بغرض معرفة لأي مدى وصل التحول الرقمي بالمملكة بطريقة علمية دقيقة، وقد استعرضت الدراسة العديد من الإنجازات عبر عدد من البرامج والمبادرات الرقمية كما استعرضت

نماذج التحول الرقمي وقامت بتحليل الواقع الميداني لجهود التحول الرقمي بالمملكة وأوصت الدراسة واضعي السياسات بتصميم سياسات تناسب تطبيق التحول الرقمي وتساعد على دعم مسيرته، كذلك أوصت بالتخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية.

كما قام (المفيدة وعصام، 2021) بدراسة استراتيجيات التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية وذلك بتحليل اهم النقاط للتحول الرقمي ووضع خطوات الانتقال السليم نحو تفعيل الإدارة الإلكترونية وذلك بدراسة التجربة الجزائرية في التحول الرقمي في ظل أزمة كورونا.

وهدفت الدراسة الى عرض أهم السياسات العامة للإدارة الإلكترونية ومراحل تحولها من خلال ابراز الاستراتيجيات المنتهجة للتحول الرقمي للإدارة وذلك بتسليط الضوء على التجربة الجزائرية لبعض التحولات الرقمية في ظل أزمة كورونا باعتبارها محفز للانتقال من الرفاهية الى الحتمية في مختلف قطاعات الدولة وقد أكدت الدراسة على ضرورة وجود استراتيجية واضحة مع خارطة طريق تحدد أولويات الإدارة والأهداف التي تسعى لتحقيقها من هذا التحول. كما اوصت بإعادة النظر في استراتيجيات التحول الرقمي للإدارة ووضع خطط ممنهجة حسب البنية التحتية المتوفرة وفق معايير واستناداً الى كفاءات فعالة مع إعادة بناء البنية التحتية للإدارة الإلكترونية. كما أوصت بضرورة توفر تشريعات وقوانين تدعم البيئة الإلكترونية.

في حين تناولت دراسة (العقابي والربيعي، 2018) تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسن الأداء الوظيفي للموارد البشرية وسعت الى تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في المتطلبات الإدارية والتقنية والبشرية والمالية والأمنية عبر تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام أداة الاستبانة على عينة من موظفي شركة التأمين العراقية العامة وقد نتج عن هذه الدراسة أنه كلما توفرت متطلبات الإدارة الإلكترونية المقترحة بنسبة عالية يؤدي بالنتيجة الى تطبيق الادارة الإلكترونية في الشركة بنجاح أكبر واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة يؤدي الى نجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالإضافة إلى توفر الدعم المالي المطلوب لذلك، وأشراك الموظفين في دورات تدريبية على الأنظمة الادارية مع وجود الحافز المعنوي والمالي لذلك.

مما تقدم من دراسات نجد أن جل الدراسات اتفقت على أن العامل البشري يلعب دوراً كبيراً في عملية التحول الرقمي سواءً الممثل في القيادات الإدارية أو في العاملين بالمؤسسات، كما إنها اوصت بضرورة وضع خطط ممنهجة تراعي الأولويات والاهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها، وقد ركزت معظم الأبحاث على دراسة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات تختلف ظروفها، باختلاف الدولة وباختلاف نوع المؤسسة، وكون جهاز النهر الصناعي مؤسسة تتبع قطاع المياه، ونظراً لأهمية هذا القطاع وحيويته فإن الاعتماد على التقنية التكنولوجية في تسيير الاعمال ومراقبة الأداء وغيرها من المهام يعد أمر بالغ الأهمية لتلافي المخاطر التي قد يتعرض لها القطاع.

مشكلة الدراسة:

استناداً إلى الدراسات التي تناولت موضوع البحث، نجد أن كل الدراسات أولت التحول الرقمي اهتماماً كبيراً، واهتمت بضرورة تبني كافة المؤسسات للتحول الرقمي، ونظراً لعمل الباحثة في جهاز النهر الصناعي ومواقعها لبعض أعمال التحول الرقمي، واستناداً إلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريت للتعرف على طبيعة عمل المنظومات الرقمية بالجهاز، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع عدد من الموظفين الذي تحتم طبيعة عملهم التعامل مع المنظومات المختلفة، وعدد من مسؤولي إدارة التقنية والمعلومات بالجهاز، فقد بينت أثار هذه الدراسة أن جهاز النهر يصدد التوجه إلى تطوير المنظومات الرقمية بالجهاز وربطها بنظام معلومات شامل، وحيث أن هذا التوجه يحوي العديد من النشاطات من تطوير للبنى التحتية وتهيئة وتدريب العاملين وأعمال تقنية وغيرها من الأعمال، فإن وجود رؤية واضحة لكل المتطلبات والعقبات كفيلاً بأن يساعد في انجاز العمل بكفاءة ويزيد من فرص النجاح وجمي ثمار هذا العمل عليه يمكن القول أن مشكلة الدراسة تكمن في مدى توفر متطلبات الإدارة الالكترونية في جهاز النهر الصناعي، ويمكن تلخيص مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- ✓ ماهي أهم المتطلبات اللازمة للتحول الرقمي بالمؤسسات؟
- ✓ ما مدى توفر هذه المتطلبات بالمرحلة الأولى من جهاز النهر؟
- ✓ ما أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية التحول الرقمي كنتيجة لمعرفة المتطلبات الأقل توفرًا بالجهاز؟

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي وأهم متطلباته.
- ✓ التعرف بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي، والتعرف على واقع التحول الرقمي به.
- ✓ التعرف على مدى جاهزية جهاز النهر للتحول الرقمي.
- ✓ إبراز أهم العقبات التي قد تواجه عملية التحول.

أهمية الدراسة:

نظراً للدور الكبير الذي يقوم به الجهاز كمشروع استراتيجي للدولة ونظراً لما للتحول الرقمي من أهمية في دعم وتحسين الأداء، ونظراً لتوجه المرحلة الأولى بالجهاز في الوقت الراهن لربط كافة المنظومات بنظام معلومات شامل، عليه فإنه يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

يعتبر هذا البحث محاولة للمساهمة في إثراء المادة العلمية لموضوع التحول الرقمي بالجهاز وتبسيط الضوء على بعض النقاط ذات الأهمية في موضوع الدراسة.

- ✓ تبسيط الضوء على أهم المتطلبات اللازمة للتحول الرقمي.
- ✓ تقييم مدى توفر متطلبات التحول الرقمي بالجهاز كخطوة أولى للتخطيط لعملية التحول.
- ✓ وضع المقترحات والتوصيات للمسؤولين وصناع القرار لمواجهة المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تقسيم الدراسة الى 4 مباحث، حيث يتناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة شاملاً تعريف بعض المفاهيم والتعرف على متطلبات التحول الرقمي، في حين يتناول المبحث الثاني تعريف بجهاز النهر وواقع التحول الرقمي به. أما المبحث الثالث فتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية، في حين يعرض المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

استهدف البحث اختيار عينة قصدية من المجتمع المتمثل في القيادات الإدارية والاشرفية وموظفو المنظومات الرقمية في جهاز النهر الصناعي، لضمان قدرتهم على الإجابة على أسئلة البحث، وقد تكونت العينة من عدد 55 مستجيب تم توزيع استبانة الكترونية عليهم.

بحيث كانت نسبة شريحة الوظائف الاشرافية 50% من حجم العينة ونسبة الموظفون 27% من حجم العينة، أما شريحة القيادات الإدارية فقد كانت بنسبة 23% من حجم العينة.

ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة بالإضافة الى المقابلات الشخصية.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

لقد أثر التطور السريع في مجال تكنولوجيا الاتصالات على نمط الحياة الإنسانية، حيث أصبحت الوسائل التكنولوجية الحديثة جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية في شتى المجالات، لا سيما في المجال الإداري حيث أنتج فكراً واقعياً حديثاً تجسد في مصطلح الإدارة الالكترونية، وهو نمط جديد من أنماط الإدارة، كما أنتجت العديد من المصطلحات كمصطلح التحول الرقمي والحكومة الالكترونية وغيرها من المصطلحات، وقد تناولت العديد من الدراسات تعريف هذه المصطلحات بما يوافق طبيعة واختصاص كل دراسة.

حيث عرف (جبير، 2021) التحول الرقمي بأنه تسخير التكنولوجيا لإحداث تغيير جذري في طرق العمل بالاعتماد على التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات وتسيير الأعمال.

أما دراسة (سلايبي و بوشي، 2019) فقد عرفت التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.

أما فيما يخص الحكومة الالكترونية فيمكن تعريفها بأنها تغيير أسلوب أداء الخدمة من أسلوب يتميز بشكل من الروتين والبيروقراطية وتعدد وتعقد الإجراءات إلى أسلوب يتميز بشكل إلكتروني يمكن من خلاله تقديم الخدمة للمواطن بطريقة سهلة عبر شبكة الإنترنت مما يوفر الكثير من الجهد والمال للمواطن، فتتخفف بذلك تكلفة أداء الخدمة (شاهد، عرابة، و دفرور، 2016)

ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تعد أهم قسم من أقسام الحكومة الإلكترونية على الإطلاق، لأنها تختص بجانب السلطة وبطابعها التنظيمي والتسييري، كما أن الطابع الرئيسي لنظام الحكومة الإلكترونية يبدأ بالجانب الإداري العام ثم يتفرع إلى باقي الأقسام (سلايمي وبوشي، 2019).

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة الإلكترونية تتعدى مفهوم الأتمتة الخاصة في إدارة الأعمال داخل المؤسسة إلى مفهوم يحقق تكامل البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات أعمال المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المستمرة (البار، 2020).

وقد عرفت دراسة (المفيدة و عصام، 2021) مصطلح الإدارة الإلكترونية بأنها عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة.

وعرفها (هشام وإيمان، 2018) بأنها تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للأنترنت، وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها.

عليه فإن الإدارة الإلكترونية هي الوسيلة لاجتياز كل مظاهر التأخير والبطء في العمل الإداري وتحقيق أداء أعلى من الإدارة التقليدية وبكلفة أقل وجهد أقل، ويمكن القول إنها وسيلة جيدة للرقابة لما تتمتع به من نظم تقنيه حديثة ومن إمكانيات التحليل والمراجعة ألياً للأنشطة المختلفة. (العقابي والربيعي، 2018)

مما سبق عرضه من تعريفات وبربطها بالواقع الرقمي للمؤسسة محل الدراسة، يمكن القول إن التحول الرقمي هو استعمال التكنولوجيا الرقمية في أداء الأعمال بالمؤسسة سواء أعمال إدارية أو تنفيذية أو تشغيلية أو أعمال مراقبة وتخطيط وصيانة وغيرها من الأعمال بغرض توفير الجهد والوقت والتكلفة ورفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الجودة وتبسيط الإجراءات.

أما الإدارة الإلكترونية فيمكن القول إنها الوسيلة الفعالة للقيام بأعمال إدارة وتحليل ومراجعة ومراقبة كل الأنشطة الخاصة بالمؤسسة شاملة الأنشطة التي تنفذ بواسطة المنظومات الإلكترونية وذلك باستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد لنجاحه من استيفاء متطلبات عدة تختلف بين مبادرة الكترونية وأخرى، تبعاً لحجم المشروع وحسب برنامج التحول الإلكتروني الذي يستهدف الأتمتة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.

ويمكن تلخيص هذه المتطلبات كما يلي:

المتطلبات السياسية:

إن نجاح التحول الرقمي رهين بدعم القيادات السياسية لهذا التحول، ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية عبر تقديم العون المادي والمعنوي.

المتطلبات الثقافية:

وهي المتمثلة في معرفة المجتمع بضرورة التحول الى الإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في المؤسسات، ويتأتى هذا الأمر عن طريق تفعيل دور الإعلام في نشر التوعية بأهمية هذا الأمر بالإضافة الى تكثيف البرامج والندوات لنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، فقد أوصت دراسة (الطيب وفتحي) بالقضاء على الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني، للعاملين والمواطنين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.

المتطلبات الإدارية:

يجب وضع استراتيجيات وخطط لتأسيس الإدارة الإلكترونية بواسطة هيئة تعنى بأمور التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشاريع التحول الرقمي.

ضرورة تطوير التنظيم الإداري بما يتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.

المتطلبات التشريعية والقانونية:

إصدار قوانين وتشريعات صالحة لكل فترات التحول الرقمي بحيث تحدد الإطار القانوني الذي يقر التحول الرقمي وكذلك تضمن امن المعلومات وحفظ حقوق الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني.

حيث وضحت دراسة (سلايحي و بوشي، 2019) أنه بالنظر الى المخاطر التي تنجم عن التحول الرقمي فلا بد من أن تعيد الدول النظر في تدابير الأمن الإلكتروني، خاصة أن الابتكار الرقمي تجاوز هذه التدابير، هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب أن تكون المنظومة التشريعية متطابقة مع هذه التحولات، لقمع مختلف الجرائم، والهجمات الإلكترونية، لأن التفكير في الدخول الى عالم الاقتصاد الرقمي يجب أن يقابله بيئة تشريعية مناسبة لاحتواء هذا التحول.

المتطلبات التقنية:

توفير بنية تحتية خاصة بالتقنيات الرقمية قادرة على استيعاب الاعمال المطلوبة من الإدارة الإلكترونية وتطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتوافق مع بيئة التحول، وتوفير أجهزة وحاسبات آلية ومعدات وكذلك كافة الأنظمة المعلوماتية والبرامج المطلوبة.

المتطلبات البشرية:

ضرورة وجود كوادر بشرية تمتلك المهارة والقدرة على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية.

المتطلبات المالية

رصد مخصصات مالية كافية لتغطية نفقات التحول الرقمي المطلوب شاملة تكاليف توفير الأجهزة والمعدات والبرامج الالكترونية، وتكاليف تحسين البنية التحتية، كذلك تكاليف التدريب والتأهيل اللازمين للكوادر البشرية لكافة التخصصات المطلوبة للتحول الالكتروني.

المبحث الثاني: تعريف بجهاز النهر الصناعي

تأسس جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي عام 1983 بهدف نقل المياه من جنوب ليبيا حيث تتوفر بكميات كبيرة إلى المناطق الساحلية التي تواجه شحاً كبيراً في الموارد المائية ويتركز فيها - في الوقت ذاته - الطلب على المياه بسبب الكثافة السكانية وكثافة الأنشطة الزراعية والصناعية. وتبعاً لذلك، يتولى الجهاز كافة الأعمال المتعلقة بنقل المياه شاملة وضع الخطط وإعداد التصاميم لجميع منظومات / مراحل مشروع النهر الصناعي وتنفيذها وتشغيلها وصيانتها. وقد أنجز الجهاز المراحل الرئيسية من المشروع - الذي يعتبر أكبر مشروع هندسة مدنية في العالم - حيث تفخر إدارة المشروع بتزويد المياه لحوالي أربعة ملايين مستخدم نهائي في أكثر من 90 مدينة / تجمع حضري في ليبيا وفق معدلات الطلب المعتمدة وطنياً (الهيئة العامة للموارد المائية، 2019).

يتألف المشروع من ست منظومات:

منظومة السرير-سرت/ تازربو- بنغازي.

منظومة الحساونة - سهل الجفارة.

منظومة القرصابية - السدادة.

وصلة الكفرة - تازربو.

منظومة غدامس - زواره - الزاوية.

وصلة اجدايبا- طبرق.

سيتم في هذا البحث تطبيق الدراسة على منظومة السرير-سرت/ تازربو-بنغازي. حيث تهدف المنظومة إلى إنتاج ونقل نحو (2 مليون) متر مكعب من المياه يومياً من حقلي أبار تازربو والسرير لتزويد المدن والمناطق الواقعة على مسار خطوط الأنابيب من الجنوب الى الشمال، ومن اجدايبا إلى بنغازي شرقاً، والمدن والمناطق الساحلية حتى سرت غرباً، من خلال أكثر من (80) فتحة ونقطة تغذية لتزويد مدن وتجمعات سكنية ومشاريع زراعية عدة.

واعتماداً على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة والتي تم فيها دراسة واقع التحول الرقمي بالمرحلة الأولى بالجهاز والتعرف على معظم المنظومات الرقمية المفعلة عليه يمكن القول بأن جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي ليس بحديث عهد بالتكنولوجيا الرقمية بل انه كان من أوائل المؤسسات التي أدخلت التكنولوجيا الرقمية الى البلاد عبر استخدام العديد من المنظومات مثل:

- ✓ منظومة الاتصالات والتحكم التي يتم بواسطتها التحكم في اعمال انتاج وتوزيع المياه والتي تم استخدامها مع تشغيل المرحلة الأولى من مشروع النهر الصناعي عام 1989م وتطويرها لاحقاً حيث تقوم بالتحكم في تشغيل الآبار وقياس معدلات التدفق وغيرها من المهام.
- ✓ منظومة تخطيط أعمال الصيانة والتي تقوم بجدولة مواعيد صيانة معدات المنظومة لكل من منظومة خط النقل من خزانات وأبار انتاجية وخطوط نقل وغيرها.
- ✓ منظومة خاصة بإدارة المواد وتعنى بالمشتريات والمخازن:
- ✓ منظومة الإدارة العامة للشئون المالية التي تحوي عدد من المنظومات كمنظومة الحسابات العامة ومنظومة متابعة الأصول ومنظومة اعداد الميزانية التقديرية ومنظومة متابعة الخزينة.
- ✓ منظومة الارشفة الالكترونية بمركز المعلومات والتوثيق.
- ✓ منظومة المراقبة الصوتية التي تساعد في كشف الأعطال والتنبؤ بحدوثها.
- ✓ منظومة إدارة المخاطر
- ✓ منظومة تخطيط أعمال الصيانة، التي تقوم بجدولة مواعيد صيانة معدات المنظومة، وغيرها من المنظومات. وحيث أن هذه المنظومات قد أسست في فترات مختلفة، فإنها تعمل بشكل منفصل عن بعضها مما يجعل الاستفادة من هذه التقنيات محدود الى حد ما، لذلك فإن العمل جارٍ من قبل إدارة تقنية المعلومات لدمجها جميعاً تحت نظام معلومات شامل، لضمان الاستفادة من الفوائد المرجوة من التحول الرقمي الكامل.

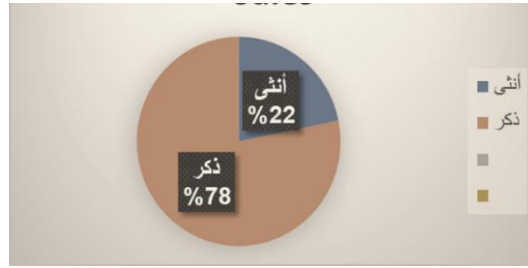
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: خصائص مجتمع الدراسة

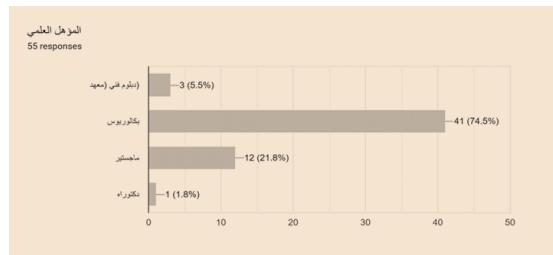
تضمنت أسئلة الاستبيان المتغيرات الديموغرافية وكانت النتيجة كما مبينة بالجدول رقم (1) والرسوم البيانية.

جدول رقم 01

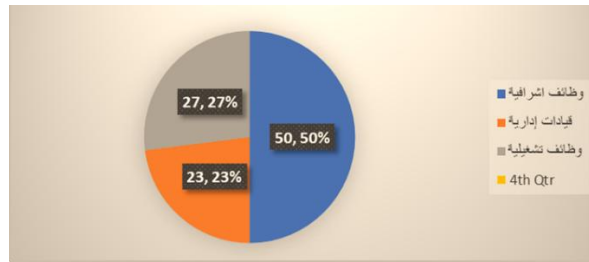
م	المتغير	الاستجابة	ك	%
1	الجنس	ذكر	43	78.2%
		أنثى	12	21.8%
2	المؤهل العلمي	دبلوم عالي	3	5.5%
		بكالوريوس	39	70%
		ماجستير	12	21.8%
		دكتوراه	1	1.8%
3	المسمى الوظيفي	وظائف ادارية	13	23%
		وظائف اشرافية	28	50%
		وظائف تشغيلية	14	27%
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	3.7%
		من 5- 10 سنوات	4	7.5%
		من 10-15	2	3.7%
		أكثر من 15 سنوات	45	84.9%



المؤهل العلمي



المسمى الوظيفي



ثانياً: عرض وتحليل نتائج البحث

يتضح من الأشكال البيانية لمتغيرات العينة أن معظم أفراد العينة من الذكور بنسبة 78.2% مقابل 21.8% من الإناث كما أن معظم أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 70% يليها نسبة 21.8% من حملة شهادة الماجستير ثم 5.5% من حملة شهادة دبلوم معاهد عليا و1.8% من حملة شهادة الدكتوراه. كما نجد أن معظم أفراد العينة بخبرة عمل تجاوزت 15 سنة.

تبين الجداول الآتية نتائج الوصف الإحصائي للمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال إجابات الأفراد المبحوثين. وينبغي الإشارة إلى أننا اعتبرنا رأي أفراد العينة ضعيفا إذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة يقع دون وزن (60%)، ويعد متوسطا إذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة يقع بين (60% - 80%)، ويكون مستوى الاجابة عاليا إذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة من (81%) فما فوق.

1. عرض وتحليل المتطلبات السياسية والثقافية:

يبين الجدول رقم (2) نتائج تحديد المتطلبات السياسية والثقافية المتوفرة لدى الجهاز حسب رأي العينة وقد تحصلت المتطلبات السياسية على تصنيف متوسط أما المتطلبات الثقافية فقد تحصلت على تصنيف بين المتوسط والضعيف.

من رقم (2) نرى أن بند 4 والذي يخص وضوح الأهداف الاستراتيجية لدى الموظفين بمختلف المستويات قد حظى بمتوسط عام 50% وبصنيف ضعيف وهذا قد يبرر قلة ثقافة الموظفين بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في أداء الأعمال (بند3) والذي حظى بتصنيف متوسط بنسبة 64% رغم كون الجهاز يعمل بالتقنيات الرقمية منذ زمن طويل، كما نجد أن بند 5 قد حظى بتصنيف ضعيف بنسبة 52% مما يعكس ضرورة تفعيل دور المكتب الإعلامي في نشر ثقافة التحول الرقمي بالجهاز، بند 1، 2، و اللذان يخصان دعم الدولة ودعم الإدارة العليا لعملية التحول الرقمي فقد حظيا بأعلى نسبة ضمن المتطلبات السياسية والثقافية 70%، 68% على التوالي بتصنيف متوسط، غير أن العمل على زيادة نسبة الدعم الداخلي والخارجي يجب أن تكون هدفاً لضمان نجاح عملية التحول.

جدول رقم 02

م	الفقرة المعبرة لكل مقياس	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوزن المرجح	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	القوة النسبية	التقييم
1	تدعم الدولة استراتيجية التحول الالكتروني وتساند مشاريع التحول الرقمي بالجهاز	13	21	10	10	1	193	3.5	1.11	70.0	متوسط
2	توجد إرادة داعمة بالإدارة العليا للجهاز لمشاريع التحول الرقمي	5	28	7	13	1	185	3.4	1.04	68.0	متوسط
3	توجد ثقافة عالية لدى الموظفين بمزايا تطبيق التقنيات الرقمية	7	17	12	17	1	174	3.2	1.02	64.0	متوسط
4	الأهداف الاستراتيجية لجهاز النهر واضحة لدى الموظفين بمختلف المستويات	0	9	15	24	4	133	2.5	0.85	50.0	ضعيف
5	يقوم المكتب الإعلامي بدوره في نشر ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين بالجهاز	3	9	11	27	4	142	2.6	1.06	52.0	ضعيف

2. عرض وتحليل المتطلبات الإدارية:

يبين الجدول رقم (3) نتائج المتطلبات الإدارية المتوفرة حسب رأي العينة وقد تحصلت كلها على تصنيف متوسط عدا بند رقم (4) فقد حظي بأقل نسبة 59.2% وتصنيف ضعيف والذي يخص تطوير التنظيم الإداري بما يتوافق مع الإدارة الإلكترونية ويعد في الوقت ذاته من أهم المتطلبات لنجاح التحول للإدارة الإلكترونية ويليه في التصنيف تصاعدياً بند رقم (1) والذي حظى بنسبة 61% وتصنيف متوسط والذي يخص وجود قيادات واعية متحمسة قادرة إدارياً، في حين حظى بند 2 على أعلى نسبة في هذا الحقل (68%) بتصنيف متوسط والذي يخص وجود قيادات إدارية تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يوافق دراسة (حامد، 2017) التي أكدت على أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يعتبر قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطور وتسانده وتدعمه بكل قوة، من أجل تقديم أفضل الخدمات للمستخدمين، ومع الاحتفاظ بأعلى مستويات الجودة والإتقان في أداء العمل.

جدول رقم 03

م	الفقرة المعبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوزن المرجح	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	القوة النسبية	التقييم
1	اصحاب القرار بالجهاز قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية الفاعلة.	5	13	18	16	2	165	3.05	1.03	61.0	متوسط
2	تتعامل القيادات الإدارية بالجهاز بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	7	19	12	17	1	182	3.4	1.1	68.0	متوسط
3	تم وضع استراتيجيات وخطط لتأسيس الإدارة الإلكترونية	3	15	20	12	2	161	3.09	0.93	61.8	متوسط
4	تم تطوير التنظيم الإداري بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.	4	12	16	20	1	157	2.96	0.99	59.2	ضعيف
5	توجد إدارة او هيئة بالجهاز تعنى بوظائف التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشاريع الإدارة الإلكترونية	2	26	13	10	3	176	3.25	0.993	65.0	متوسط

3. المتطلبات البشرية والتقنية:

يبين الجدول رقم (4) أن بند (2) تحصل على أقل نسبة 56% وبمستوى متوسط والذي يخص تدريب وتأهيل العاملين على مهارات التحول الرقمي والذي يعتبر من أهم المتطلبات البشرية ويليه بند 4 في الترتيب التصاعدي بنسبة 60% بمستوى متوسط والذي يخص توفر بنية تحتية خاصة بالتقنيات الرقمية في الوقت ذاته نلاحظ حصول بند رقم (1) على أعلى نسبة في المتطلبات التقنية والبشرية بنسبة 75.4% والذي يخص وجود كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية، والذي يعد أمر مبشركون الموارد البشرية تعد من أهم المتطلبات التي يعول عليها في تحقيق التحول المطلوب، كما إن بند رقم (5) والذي يخص توفر الأجهزة والأنظمة والبرامج المطلوبة قد حظى بنسبة 72% وتصنيف متوسط.

جدول رقم 04

م	الفقرة المعبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوزن المرجح	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	القوة النسبية	التقييم
1	توجد بالجهاز كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية	11	26	12	4	1	204	3.77	0.92	75.4	متوسط
2	يتوفر تدريب وتأهيل يشمل كل فئات الإدارة ويشمل كل التخصصات المطلوبة في الإدارة الإلكترونية	6	10	11	23	4	153	2.8	1.16	56.0	ضعيف
3	يشترط في التعيينات الجديدة بالجهاز الخبرة المعلوماتية والرقمية.	13	15	11	11	4	184	3.4	1.26	68.0	متوسط
4	تتوفر بالجهاز بنية تحتية خاصة بالتقنيات الرقمية قادرة على استيعاب الأعمال المطلوبة من الإدارة الإلكترونية	3	18	12	16	4	159	3	1.081	60.0	متوسط
5	تتوفر بجهاز النهر الأجهزة والحاسبات الآلية والأنظمة وقواعد البيانات والبرامج المطلوبة للتقنيات الرقمية	9	24	12	5	2	189	3.6	0.99	72.0	متوسط

4. المتطلبات المالية:

يبين الجدول رقم (5) نتائج المتطلبات المالية المتوفرة حسب رأي عينة البحث وقد حظت كل البنود على مستوى متوسط عدا بند رقم (1) الذي يخص وجود تخطيط مالي رشيد ينظر للأولويات فقد تحصل على مستوى ضعيف بنسبة (57.2%)، ، يليه في الترتيب تصاعدياً بند رقم (2) والذي يخص وجود مخصصات مالية كافية لتحسين مستوى البنية التحتية بالجهاز حيث حظى على نسبة 64% وبمستوى متوسط والذي يتوافق مع نتيجة بند رقم (4)، في المتطلبات التقنية التي تشير الى توفر البنية التحتية بالجهاز بنسبة 60% مما يؤكد على هذه النتيجة ويستلزم ضرورة تخصيص الأموال اللازمة لدعم البنية التحتية، في الوقت ذاته يحظى البند رقم (3) على أعلى نسبة في المتطلبات المالية توفراً بنسبة 70.8% بمستوى متوسط والذي يشير الى وجود مخصصات مالية كافية لتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج الالكترونية.

جدول رقم 05

م	الفقرة المعبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوزن المرجح	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	القوة النسبية	التقييم
1	يوجد بالجهاز تخطيط رشيد ينظر للأولويات وترصد فيه المخصصات الكافية لإجراء التحول الرقمي المطلوب.	1	14	18	17	3	152	2.86	0.93	57.2	ضعيف
2	توجد مخصصات مالية كافية لتحسين مستوى البنية التحتية بالجهاز	4	15	23	9	1	168	3.2	0.88	64.0	متوسط
3	توجد مخصصات مالية كافية لتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج الالكترونية	6	25	15	6	1	188	3.54	0.81	70.8	متوسط
4	توجد مخصصات مالية كافية للتدريب والتأهيل تشمل كل التخصصات المطلوبة للتحول	7	20	18	6	2	183	3.38	0.98	67%	متوسط

5. متطلبات أمنية وتشريعية:

يبين الجدول رقم (6) نتائج المتطلبات الأمنية والتشريعية المتوفرة حسب رأي العينة وقد جاءت كل البنود بتصنيف ضعيف أضعفها بند تحديث القوانين والقرارات الوزارية بحيث تغطي كافة الجوانب الفنية والإدارية والمالية. في ظل الإدارة الالكترونية بنسبة (54%) وهذا مؤشر على ضعف توفر كافة المتطلبات الأمنية والتشريعية حيث تراوحت نسب توفر هذه المتطلبات اعتماداً على آراء عينة البحث بين 54% إلى 58% مما يستلزم ضرورة تكثيف الجهود لوضع القوانين واللوائح التي تضمن أمن وسلامة المعلومات، وهذا ما أوصت به دراسة (سلايمي وبوشي، 2019).

جدول رقم 06

م	الفقرة المعبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	الوزن المرجح	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	القوة النسبية	التقييم
1	توجد استراتيجية وطنية (على مستوى الدولة) تدعم أمن المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية	4	8	22	10	9	147	2.77	1.12	55.4	ضعف
2	تم وضع التشريعات القانونية بالدولة بحيث تنظم عملية التحول الرقمي وتضمن خصوصية وسرية المعلومات.	5	7	24	9	6	149	2.9	1.06	58.0	ضعيف
3	تم تحديث القوانين والقرارات على مستوى الدولة بحيث تغطي كافة الجوانب الفنية والإدارية والمالية. في ظل الإدارة الإلكترونية	2	4	29	11	6	141	2.7	0.96	54.0	ضعيف
4	تم وضع قواعد قانونية -ضمن لائحة الجهاز- ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية	1	12	24	13	2	153	2.94	0.83	58.8	ضعيف

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

إن أكثر المتطلبات توفراً في جهاز النهر الصناعي هي المتطلبات المالية بمتوسط عام 67.3%.
تليها المتطلبات البشرية بمتوسط عام 66.28% ثم المتطلبات الإدارية بمتوسط عام 63% وأقلها توفراً المتطلبات الثقافية والسياسية بمتوسط عام 59%.
يمكن تحديد المعوقات التي قد تواجه عملية التحول الرقمي استناداً إلى آراء عينة البحث في مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جهاز النهر كما يلي:

- ✓ ضعف ثقافة العاملين بجهاز النهر بمزايا التحول الرقمي قد يعيق استجابتهم لتقبل التغيير.
- ✓ ضعف استجابة العاملين بالجهاز للتدريب اللازم لممارسة التقنيات الرقمية.

✓ عدم انتهاج الدولة نهج الإدارة الإلكترونية في باقي المؤسسات قد يسبب ارباك لعملية التحول الرقمي ويستلزم جهود كبيرة داخل الجهاز لتخطيها.

✓ قلة الدعم المالي قد يبطئ عملية التحول الرقمي بالجهاز.

✓ جمود الهيكل الإداري بالجهاز قد يعيق تغيير واستحداث إدارات أو أقسام جديدة تخدم عملية التحول الرقمي.

ثانياً: المقترحات والتوصيات

بالنظر الى ما تم ذكره من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

✓ إنشاء فريق عمل من كافة التخصصات، وظيفته وضع خطة متكاملة لمقترح التحول الرقمي تشمل جميع الجوانب الفنية الثقافية التنظيمية الأمنية البشرية الإدارية.

✓ التركيز على تعريف الموظفين بكافة المستويات بأهداف الخطة الاستراتيجية للجهاز عبر الوسائل المختلفة مما قد ينعكس على رفع مستوى اهتمامهم وأدائهم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ تفعيل دور المكتب الإعلامي في رفع ثقافة العاملين بمزايا التحول الرقمي عبر النشرات والندوات والعروض المختلفة.

✓ توجيه الخطة التدريبية بالجهاز بما يتناسب مع أهداف الخطة الاستراتيجية.

✓ تحفيز الموظفين على تلقي التدريب اللازم لممارسة الإدارة الإلكترونية.

✓ ضرورة السعي للحصول على دعم الجهات العليا بالدولة لعملية التحول الرقمي.

✓ تطوير التنظيم الإداري بما يناسب متطلبات الإدارة الإلكترونية.

✓ إيلاء العامل الأمني اهتمام أكبر عبر وضع قوانين كفيلة بحماية المعلومات الهامة.

✓ العمل على تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ دعم الكفاءات والكوادر البشرية بالجهاز وتحفيزها مادياً ومعنوياً وحثها. على مواصلة العمل على تنفيذ خطط التحول الرقمي.

✓ المشاركة في المؤتمرات والندوات العالمية الخاصة بالتكنولوجيا الرقمية لمحاولة الحصول على عروض ومقترحات تلائم طبيعة العمل بجهاز النهر.

✓ الحرص على اختيار شخصيات قيادية واعية ومتحمسة لعملية التحول الرقمي.

✓ تفعيل دور إدارة المخاطر للتغلب على أي تهديدات قد تعترض عملية التحول الرقمي.

✓ فتح باب البحث لتعميق هذه الدراسة بحيث يتم تناول كل النقاط المرتبطة بكل متطلب على حدة، بمعنى تناول المتطلبات السياسية بدراسة مستفيضة، ثم الثقافية، ثم التقنية وهكذا، وذلك للحصول على نتائج دقيقة تعكس وضعية كل المتطلبات داخل الجهاز.

قائمة المراجع:

- (1) الهيئة العامة للموارد المائية، (2019). تقييم قدرات مؤسسات إمداد المياه في ليبيا. طرابلس: منظمة اليونسيف
- (2) لياس شاهد، الحاج عرابة، و عبد النعيم دفرور. (2016). تقييم تجربة تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 122.
- (3) بلا عبد العزيز، وتبحيرت العربي. (2018). دور وظائف الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي. الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار.
- (4) بن اوجيت فطيمة الزهرة المفيدة، و نجاح عصام. (2021). استراتيجيات التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية في ظل الأزمات. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 547-580.
- (5) ثلاجية الطيب، و دغرير فتحي. (2021). التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أسس وتحديات. إدارة الالكترونية في الجزائر الواقع وإشكالية التطبيق. الجزائر: جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس.
- (6) جميلة سلاحي، و يوسف بوثي. (سبتمبر، 2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 944-966.
- (7) حسين بن محمد الحسن. (2009). الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو اداء متميز في القطاع الحكومي (صفحة 5). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (8) دعدنان مصطفى البار. (1 أبريل، 2020). الإدارة الإلكترونية، التقنيات الحديثة. تم الاسترداد من تجمع مشرفي المعلوماتية العرب.
- (9) رولا المعايطه، و صالح الحموري. (2013). ادارة الموارد البشرية. الأردن: داركنوز المعرفة.
- (10) سامي سليمان حامد. (2017). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات التربية جامعة بنغازي. بنغازي: كلية التربية-قمينس- جامعة بنغازي.
- (11) سمير عماري. (2017). الادارة الالكترونية كآلية للتحول الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الالكترونية. مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، 175-198.
- (12) 1سوسن رجب العكيدي. (2015). المتطلبات التقنية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية. العراق: المعهد التقني كركوك.
- (13) شهرزاد بولحية. (2018). الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية. الجزائر: جامعة الجزائر كلية الحقوق.
- (14) عبد الدايم هشام، و بن بيه إيمان. (2018). تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الإلكترونية. الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار.
- (15) عبد الرحمن حسن حسن محمد، و محمد احمد الغبيري. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية.
- (16) عبد الرحمن حسن حسن محمد، و محمد أحمد الغبيري. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 8-31.
- (17) عشور عبد الكريم. (2010). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية. الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة.

- (18) علي سعدي عبد الزهرة جبير. (2021). التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، 400-380.
- (19) عماد ناصيف مكي. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين إداء صناعة التكرير والبتروكيماويات. الكويت: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوابك.
- (20) محمد ماهر عليش. (2001). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- (21) منال محمد الوكيل. (2016). تأثير الإدارة الالكترونية على القرارات الإبداعية في المؤسسات الحكومية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة_ جامعة الأزهر، 690-630.
- (22) ناصر عويد عطية العقابي، و خلود هادي عبود الربيعي. (2018). تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية. مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، 95-63.
- (23) نور الإيمان أشرف محمد عيد عيد. (2021). متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للمنظم الإجتماعي بأدارة خدمة المواطنين بالتأمين الصحي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- (24) وزاع محمد، و جامع قاصدي مرياح ورقلة. (2017). الإدارة الالكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. مجلة الدراسات الاعلامية والاجتماعية للأبحاث التخصصية.

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي بريد الجزائر (ولاية بسكرة)

The effects of Information and Communication Technology on Human Resource Management: Exploratory study for a simple Algeria Post's employees (of Biskra state)

د. محمد أمين علون / جامعة البليدة 2 / الجزائر

Dr. Mohamed Lamine Alloune / University of Blida 2 / Algeria

أ. د. وسيلة السبتي / جامعة بسكرة / الجزائر

Pr. Wassila sebti / University of Biskra / Algeria

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمعالجة التأثيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية. من خلال دراسة إستطلاعية لمؤسسة بريد الجزائر (وحدة ولاية بسكرة). وإبراز واقع تأثير كل من الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قواعد البيانات وشبكات الاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية، ومحاولة إسقاط ذلك على عينة تتكون من 56 مفردة من الموظفين الإداريين والتقنيين بالمؤسسة محل الدراسة. بإستخدام أداة الإستبيان وبرنامج الجداول EXCEL 2007 لتفريغ البيانات، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V23 للمعالجة البيانات وتحليل وتفسير النتائج، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية. كون هذه الأخيرة تطبق ألياتها وتستثمر تكنولوجيا المعلومات والإتصال في اداء وظائفها، وأنها تقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعي مما يناسب من هذه التكنولوجيات لإحداث التفاعل مع مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية تحت قيد الوقت والمكان. الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا معلومات واتصال، أجهزة ومعدات، برمجيات، قواعد بيانات، شبكات اتصال، إدارة موارد بشرية.

Abstract:

This study aims to address the effects of information and communication technology on human resource management, through an exploratory study for Algeria Post (Biskra state) and highlight the practical impact of devices, equipment, software, databases and networks on the functions of Human resource management, by apply this study on a sample of 56 of managerial and technical staff of the institution under study, where "Microsoft Excel 2007" used for unloading data and the Statistical Packages for Social Sciences SPSS V23 for processing data. analyzing and explaining results, also the descriptive analytical approach was applied.

The study concluded that using communication and information technology in human resource management is a new method of managerial thoughts and practice where it invests from communication and information technology in applying its mechanisms and performing its functions, also based on understanding and the appropriate use of this technologies to affect the entire human resource management functions under the constraints of time and place.

Keywords: Communication and Information Technology, Devices & Equipment, Software, Database, Networks, Human Resource Management.

مقدمة:

تسعى مختلف إدارات المؤسسات إلى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق والأرباح ولعل أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو العنصر البشري المدرب ذو الكفاءة والمقدرة والرغبة العالية لتحقيق التفوق، وأن الموارد البشرية التي تتوفّر عليها المؤسسة تعتبر أهم أصلٍ من أصول المؤسسة، حيث تلعب دوراً مهماً في إنجاحها، ولتحقيقها الكفاءة والفعالية في استغلال هذه الموارد الاستغلال الأمثل، تلجأ المؤسسة حسب ظروفها إلى الاستفادة المثلى من التكنولوجيات السائدة، من أجل ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته، وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة في شكل سلع وخدمات وتكنولوجيا جديدة، هذه التكنولوجيا التي يطلق عليها اسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قامت بتغيير الكثير من المفاهيم التنظيمية والتسويقية، فأوجدت ما أصبح يطلق عليه بالمؤسسات الافتراضية، والمكاتب الافتراضية، وفرق العمل الافتراضية، والمخزون الافتراضي، ودخلت العديد من المؤسسات في تحدياتٍ جديدة ممثلة في التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية،... الخ؛ الأمر الذي يتطلب وجود نظم معلومات فعالة تلي الاحتياجات المعلوماتية للمؤسسات، خاصة مع التحولات المستمرة في البيئات وحاجة المديرين إلى اتخاذ قراراتٍ سريعة وحاسمة.

- مشكلة البحث: على ضوء ما سبق فالإشكالية المراد دراستها يمكن صياغتها على النحو التالي:

" ما تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات الإتصالات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر (ولاية بسكرة) ؟ "

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- ✓ هل يوجد تأثير للأجهزة والمعدات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر (وحدة ولاية بسكرة)؟
- ✓ هل يوجد تأثير للبرمجيات الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر (وحدة ولاية بسكرة)؟
- ✓ هل يوجد تأثير لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر (وحدة ولاية بسكرة)؟
- ✓ هل يوجد تأثير للشبكات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر (وحدة ولاية بسكرة)؟

- فرضيات البحث: للإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعدها الأربعة على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر (وحدة ولاية بسكرة).

✓ الفرضيات الثانوية: يندرج عن الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات على إدارة المواد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر (وحدة ولاية بسكرة).

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبرمجيات الإلكترونية على إدارة المواد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر (وحدة ولاية بسكرة).

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على إدارة المواد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر (وحدة ولاية بسكرة).

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشبكات والاتصالات على إدارة المواد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر (وحدة ولاية بسكرة).

- أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته في كونه يبرز مكانة تنمية الموارد البشرية في النهوض بالمؤسسات، كما يوضح أيضا الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التميز والنجاح. وإن اهتمام المؤسسات بهذا المورد وتنميته وفق الأسس والأساليب العلمية والمنهجية يعتبر أمرا في غاية الأهمية إذا ما أرادت النمو والاستمرار والتقدم عن طريق زيادة كفاءات ومعارف ومهارات العاملين بها.

- أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهميتها ومكوناتها ومتطلبات ادارتها.

- إبراز الدور المهم لسياسة تنمية الموارد البشرية وأهم أساليبها.

- محاولة دراسة المواضيع التي تخص مجال تكنولوجيا المعلومات وكيفية الاستفادة منها للمساهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

- منهج البحث: إعتدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومساهمتهما في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمجلات والدراسات السابقة ومواقع الانترنت التي قمنا بالإطلاع عليها.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

أولا: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعد المعلومات الحجر الأساس والمورد الهام لأداء مختلف عمليات المؤسسات وقد ساعد ظهور تكنولوجيا المعلومات في معالجة الكم الهائل من البيانات و تخزين واسترجاع وبث المعلومة في المؤسسة أليا وتوصيلها إلى من يحتاجها في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات.

1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: لم يحض تكنولوجيا المعلومات الاتصالات كغيره من المصطلحات الجديدة خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد بمفهوم موحد بل تعددت هذه المفاهيم وتنوعت ونذكر منها:

- "هي عبارة عن دراسة، تصميم، تطوير، تطبيق، دعم أو إدارة الأنظمة المبنية على الحاسبات الإلكترونية، خاصة تطبيقات البرمجيات، وتجهيزات الحاسبات الإلكترونية." (الصيرفي، 2009، ص 22)

- "هي عبارة عن مجموعة الأدوات التي تساعد في استقبال المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء كانت على شكل نص أم صوت أو صورة أو فيديو، وذلك باستخدام الحاسوب ومن هذه الأدوات: الحاسوب والطابعة والأقراص وشبكات الاتصال وغيرها الكثير من الأدوات." (الشائبي، 2010-2011، ص 21)

- إن تكنولوجيا المعلومات تعني: "جميع الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الأفراد في المؤسسة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض تخزينها والرجوع لها عند الحاجة وهي تتألف من مجموعة خبرات الأفراد وأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال الأخرى والبرمجيات التي تساعد في إنماء أداء المؤسسة فتكنولوجيا المعلومات تضم الحاسبات الإلكترونية، الاتصالات السلكية واللاسلكية، التكنولوجيا المسموعة والمرئية والطباعة والبرمجيات والخبرات والمهارات المتراكمة والمتاحة والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الانسان في الحصول على المعلومات." (جبوري، 2009، ص 141)

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي مجموعة من الأدوات والأجهزة، التي تسمح باستقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم استرجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية والبصرية والنصية)، ثم توصيلها عبر أجهزة الاتصال المختلفة إلى أي مكان، أو استقبالها من أي مكان والإطلاع عليها في أي وقت، دون حواجز أو قيود.

2. خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيا الأخرى بمجموعة من الخصائص أهمها (العبادي، العارضي، 2012، ص 29):

أ- تقليص المسافات: فالتكنولوجيا تجعل الأماكن متجاورة إلكترونياً.
ب- تقليص المكان: حيث تنتج وسائل التخزين استيعاب حجم هائل من المعلومات المخزونة التي يمكن التوصل إليها بيسر وسهولة.

ج- الكونية: البيئة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات هي بيئة عالمية دولية حتى تستطيع المعلومة أن تتبع المسارات المعقدة تكف المسلك التي يتدفق عليها رأس المال إلكترونياً عبر الحدود الدولية ذهاباً وإياباً أقصى مكان في الأمر إلى أدناه. (شطاح، 2006، ص 26)

د- اللامهاترية: ومعناه أن المعلومات قد توجه إلى مجموعة من أفراد (الجماهير)، أو قد توجه إلى فرد بعينه.

هـ- الأتمتة: بمعنى آخر أسرع، أرخص... إلخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.

و- الذكاء الصناعي: أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو تطور المعرفة وتقوية فرص المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج. (بدرسي، 1994، ص 05)

ز- قابلية التوصيل: أي إمكانية الربط بين مختلف الأجهزة الاتصالية على اختلاف أنواعها وشركات إنتاجها والبلدان المصنعة لها.

ح- اللاتزامنية: ويعني إمكانية استقبال الرسائل في أي وقت يناسب المستخدمين مما يجعلهم غير مطالبين باستخدام الأنظمة في نفس الوقت.

ط- الثبات: تميزت تكنولوجيا المعلومات بقدرتها على أداء نفس الأعمال والوظائف، وبنفس الوتيرة وتكرار نفس المهام، فالحاسوب يمتاز بقدرته على تكرار العمل بصورة ثابتة أي إجراءه مرة بعد أخرى بنفس الأسلوب ويحصل على نفس النتائج تمام، ولأي عدد من المرات. (الصباغ، 1998، ص 184)

ي- تكوين شبكات الاتصال: وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين ومنتجي الآلات مما يسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى. (بدرسي، 1994، ص ص 05-06)

ك- التفاعلية: لأن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكنه أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت وهذا ما يعرف في العملية الاتصالية برفع الصدى ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

ل- اللامركزية: ما يوفر نوعاً من الاستقلالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلاً يتمتع بالاستمرارية في العمل وذلك في كل الحالات لأنه لا يمكن لأي جهة مهما كانت أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله.

م- قابلية التحرك والحركية: وذلك لأنها تسمح للمستخدم بالاستفادة من خدماتها في أي مكان وحتى أثناء التنقل مثل استعمال الحاسب الآلي النقال وحتى الهاتف النقال.

ش- قابلية التحويل: هي إمكانية نقل المعلومة من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

3. أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تبرز الأهمية الكبر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أحد أهم المكونات في المؤسسات في عصرنا الحالي، نظرا لما توفر من مزايا وتسهيلات ناتجة عن الخصائص التي تتميز هذه التكنولوجيا، حيث تؤدي دورا كبيرا في تحديث وتطوير المؤسسات والارتقاء بأدائها وتحسين ظروف العمل، وتسهيل مختلف التعاملات داخل المؤسسة، لذلك فهي على درجة كبيرة من الأهمية وتبرز هذه الأهمية من خلال (عطية، 2012، ص 322):

- تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز.
- تساعد المؤسسات في إيجاد فرص جديدة للعمل.
- تعتبر القاعدة الأساس التي تبني على ضوئها المؤسسات الإدارية ميزتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيس في إنجاح تلك المؤسسات.

- تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسات وإعادة تشكيل منتجاتها وخدماتها هذا وبالإضافة إلى بعض المهام التي تساهم فيها تكنولوجيا المعلومات.

4. أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وتمثل فيما يلي (زرزار، عياد، 2016، ص ص 32-35):

- إمكانية التشغيل على قواعد بيانات مختلفة أو نظم تشغيل وأجهزة متنوعة.
 - أمن المعلومات. - سرعة تطوير النظام.
 - القدرة على التغيير والتعديل.
 - قدرة تحمل أعمال إضافية.
 - المجهد اللازم للحفاظ على النظام.
 - جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة.
 - توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم عملية اتخاذ القرار.
 - القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
 - توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة الموارد بفعالية أكبر.
 - تعزيز المساءلة والشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير.
 - تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجابيا على التنظيم.
5. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

إن عناصر البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات تتكون من الأجهزة ونظم التشغيل والبرمجيات والشبكات والاتصالات والمستشارين وإدارة البيانات والتخزين والانترنت وعليه يمكن اعتبار أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تشمل العناصر الآتية (كردودي، 2014-2015، ص 64):

أ- المكونات المادية للأجهزة **Hardware**: وتشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها، نقلها وتداولها، استرجاعها واستقبالها وبثها للمستفيدين كما أنها تتضمن الحاسبة وما يرتبط بها من الأجهزة الملحقة بها التي تضمن وحدة المعالجة المركزية، اللوحة الأساسية والشاشة وغيرها وتسمى المكونات المادية، وبذلك فإن الأجهزة تتكون من الحواسيب بأنواعها ومكوناتها الفرعية.

أما من حيث مكونات الحاسوب فهي تشمل العناصر التالية:

- وحدة الإدخال: وتتضمن لوحة المفاتيح الفأرة، لاقطة الصوت والصورة، وغيرها من الأدوات.

- وحدة المعالجة المركزية: التي تعالج البيانات وتسطيع على نظام الحاسوب.

- وحدة التخزين: مثل الخزن الأول الداخلي، والخزن الثانوي كالأقراص والأشرطة الممغنطة، الضوئية.

- وحدة الإخراج: مثل الطابعات، والشاشات، ووسائل لإخراج الصوتي.

- وحدة الاتصال: وتستخدم لربط الحواسيب.

ب- البرمجيات **Software**: هي عبارة عن مجموعة من المكونات المعنوية لنظام الحاسوب من التعليمات وإجراءات وبرامج وأنظمة تشغيل ولغات برمجيات، تقوم هذه البرمجيات بعدة وظائف أساسية أهمها إدارة عمليات الحاسوب واسترجاع البيانات ودعم تطبيقات الأعمال.

وهناك العديد من الأصناف والأنواع من البرمجيات وسوف نركز اهتمامنا بالنظر بصورة عامة على أكثر الأنواع

استعمالاً ممثلة في برمجيات تطبيقات وبرمجيات النظام:

- برمجيات النظام **System Software**: وهي برامج عامة تدير موارد الحاسوب، مثل المعالجة المركزية، روابط الاتصالات، والأجهزة الطرفية أي تعد كوسيط بين برمجيات التطبيق وأجهزة الحاسوب المادية.

- برمجيات التطبيق **Application Software**: وهي التعليمات التي توجه نظام الحاسوب لأداء أنشطة محددة لمعالجة معلومات ذات فائدة للمستخدم، وتشمل برمجيات التطبيق الجداول الإلكترونية، برمجيات إدارة البيانات، برمجيات معالجة النص، برمجيات النشر المكتبي، برمجيات رسومات العرض، وبرمجيات الوسائط المتعددة، برمجيات الاتصالات.

ج- قاعدة البيانات **Data bases**: وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة على وسائل التخزين المختلفة والتي لا بد من توافرها حتى يمكن القيام بعملية التشغيل، فالبيانات هي المادة الخام الأساسية التي سيقوم الحاسب بتنفيذ تعليمات البرنامج التطبيقي عليها حرفياً للحصول على معلومات (حسين، 2003-2004، ص 24)، وهناك عدة أنواع تتمثل في (طه، 2007، ص ص 81-82):

- قواعد البيانات التشغيلية **Opérationnel Data base**: وتتمثل في القواعد التي تحوي البيانات اللازمة لدعم العمليات التشغيلية للمنظمة، مثل قواعد بيانات العملاء، قواعد بيانات الموارد البشرية، قواعد بيانات المخزون.

- قواعد البيانات الموزعة **Distributed Data base**: وهي قواعد بيانات تشغيلية أو تحليلية تم نسخها وتوزيعها على شبكات الحاسب الآلي بغرض تحسين أداء التعامل وزمن تداول بيانات المنظمة عبر أقسامها المختلفة... إلخ

- قواعد البيانات الخارجية **Externat Data base**: وتشير إلى قواعد البيانات المتاحة للاستخدام بمقابل (باشتراك) أو بدون مقابل (مجاني) بواسطة الجهات الخارجية كالمراكز العلمية والجامعات والمكتبات.

- قواعد بيانات الإنترنت **Hypermédia Data bases**: ويقصد بها تلك القواعد التي تم تجميع بياناتها من خلال شبكة الإنترنت، أو التي ترتبط بالصفحات الإلكترونية للمواقع التي تحوي بيانات نصية (كتابية)، أو رسومات بيانية، أو تحليلات إحصائية، _ أو تسجيلات صوتية، أو كتيبات مصورة على الإنترنت.

- قواعد بيانات التحليلية **Analtical Data base**: يقوم هذا النوع بتخزين البيانات ومعلومات مستخلصة من قواعد البيانات تشغيلية وخارجية.

- مخازن البيانات **Data Workhouses**: تقوم بتخزين البيانات التي تم استخدامها من مختلف العمليات الخارجية وقواعد البيانات الأخرى الخاصة بالمؤسسة والمهنيين ورجال الأعمال لاستخراج البيانات المعالجة التحليلية عبر الانترنت وغيرها من أشكال التحليل التجاري، وبحوث التسويق ودعم اتخاذ القرار.

- د- الاتصالات والشبكات **Télécommunications and Networks**: مصطلح الشبكات يعني سلسلة تشابك وترايط مجموعة أو نظام والأمثلة على الشبكات في عالمنا لا تكاد تنتهي، ومثال على ذلك شبكات الكمبيوتر، أما الاتصالات السلكية أو لاسلكية هي تبادل المعلومات في أي شكل (صوت، بيانات، نص، صور، فيديو) عبر الشبكات، والانترنت هو الشكل الأكثر انتشارا للاتصالات في الحياة اليومية، يوجد العديد من الأنواع الشبكات والتي تمثل البنية التحتية للاتصالات الإنترنت والانترانت والاكسترانت للشبكات الداخلية للمؤسسات ويمكن تحديد بعضها فيما يلي (كردودي، 2014-2015، ص 66):

- الشبكات الواسطة **Wade Area Networks Wans**: تستخدم هذه الشبكات لتغطية منطقة جغرافية واسعة قد تشمل الدول والقارات، بحيث تمكن المستخدمين من تبادل المعلومات والاتصال دوليا وتسمى الشبكات الواسعة **WANS**.

- شبكة المنطقة الحضرية **Métropolitain Area Network MAN**: إذا كانت الشبكات الواسعة جعلها أقرب ما يكون للكامل في منطقة جغرافية معينة فإنه يشار إليها باسم شبكة المنطقة الحضرية يستخدم مثل هذه الشبكات لتغطية مجموعة مباني أو مدينة بأكملها، وقد تتكون من مجموعة من شبكات المحلية وتديرها منطقة واحدة.

- الشبكات المحلية **Local Area Networks**: يستخدم هذا النوع من الشبكات لربط أجهزة الحاسوب وملحقاتها ضمن منطقة محدودة مثل المكتب، القسم المدرسي، مبني، مصنع أو مواقع العمل الأخرى.

- الشبكات الافتراضية الخاصة **Virtual Privat Networks VPNs**: العديد من المؤسسات تستعمل الشبكات الافتراضية الخاصة لإنشاء الشبكات الداخلية والخارجية الآمنة، فهي شبكة آمنة تستعمل الانترنت الأخرى من انترنت وانترانت وإكسترانت.

ثانيا: ماهية إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات موردا من أهم موارد المؤسسة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فتحقيق الأهداف لا يمكن أن يحدث دون وجود العنصر البشري باعتباره المتحكم بالموارد الأخرى.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية: وردت تعاريف متعددة لإدارة الموارد البشرية ركزت أغلبها على الدور الذي تؤديه في المؤسسة من خلال مهامها وممارستها، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- * عرفت إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل الحديثة بأنها: "جميع أنشطة الإدارة المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". (رضوان، 2013، ص 13)
- * وتعرف أيضاً بأنها: "ذلك الجانب من العملية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية وأهداف المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجية المؤسسة". (عباس، 2015، ص ص 20-21)
- * كما يمكن تعريفها بأنها: "القرارات والأفعال، التي تعني إدارة الموظفين، في كل المستويات في العمل، وتلك القرارات التي تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة لخلق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة." (المعاينة، الحموري، 2013، ص 20)
- * كما تعرف على أنها: "الإدارة المسؤولة عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منه ضمن قوة العمل للمؤسسات أو من هم قادرين على العمل ولم تنهياً لهم فرص العمل في مؤسسة محددة". (صالح، حامد، 2015، ص 08)
- من التعاريف السابقة نستخلص أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن: "فلسفة إدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وتقييم الأداء) المورد البشري، واستغلاله بأحسن ما يمكن والعناية به وتطويره.
2. خصائص إدارة الموارد البشرية: على ضوء التعريفات السابقة نستخلص الخصائص المميزة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (حسونة، 2007، ص 06):
- وظيفة إدارية في أي مؤسسة تتضمن مجموعة الأنشطة والبرامج ويكون المدير مسؤولاً عن هذه الأنشطة والبرامج وتقترب بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمؤسسة والمجتمع.
 - الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها التغيير المستمر.
 - الإدارة المسؤولة عن اقتناء الموارد البشرية واستخدامها في تحقيق مخرجات مثل بمدخلات معينة وصيانتها والحفاظ عليها.
 - وظيفة متميزة لإدارة الموارد البشرية التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة إستراتيجية معينة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد.
3. أهمية إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية (بن عنتر، 2010، ص 21):
- دورها في تنمية العنصر البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة وكذلك المجتمع.
 - الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
 - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسئول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.

- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المؤسسة تحقيق مكافآت طويلة في شكل زيادة الإنتاجية.

- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

4. أهداف إدارة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية الى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية، والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة، والمكافأة المناسبة بمعنى أنها تساهم في تحقيق العدل بين الأشخاص، كما تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزها، وبالتالي مساهمتها في تحقيق إنتاجية المؤسسة وكذا تحسين أدائها وتنافسيتها، من خلال ذلك يمكننا تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي (المغربي، 2012، ص ص 11-15):

أ - تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم ذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي بحوزة المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة التي تسمى المدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التي تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً ومحفزاً، والذي يمكن المؤسسة من أن تكون قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

ب- تحقيق الفعالية: الكفاية الإنتاجية غير كافية لوحدها لتحقيق النجاح والمنافسة للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة لتحقيق الرضا لدى العملاء ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بمجملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول مسألة الجودة ورضا العملاء.

ثالثاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير إدارة الموارد البشرية

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في تنمية وتطوير الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

1- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية معارف الموارد البشرية: تساعد تكنولوجيا المعلومات الموارد البشرية في تنمية مهاراتهم من خلال تحصيل وإثراء المعارف التي تساهم في رفع مستوى أدائهم، وذلك من خلال (العلي، وآخرون، 2005، ص ص 192-194):

أ- أنظمة عمل المعرفة: وهي أنظمة تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة، مثل ابتكار العمال لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة أو تحسين الموجود منها، حيث يجرى هذا النظام إلى عدة حقول متخصصة وكل حقل يمتلك تشكيلة متخصصة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل والمحافظة على استمرار تجديد المعرفة.

ب- نظم الذكاء الاصطناعي: بكل تطبيقاته يوفر نظام الذكاء الاصطناعي شتى المعارف والخبرات والمعلومات المبرمجة في الحاسوب وبالتالي يتمكن جميع العاملين من الحصول على المعرفة والتعلم وتوليد وإيجاد الحلول التي تجعل من السلوكيات والتصرفات التنظيمية للعاملين داخل المؤسسة أكثر نجاعة وإفادة.

ج-نظم قاعدة المعرفة: وهي نظم تخزين مجموعة من المعارف والخبرات المتخصصة في مجال معين، حيث لكل مجال قاعدة مستقلة تمثل الخبرات المتراكمة في ذلك المجال وتساهم وتدعم أداء العمل الفرد في ذلك المجال وتمدده بكافة المعارف التي تسهل عليه تأدية عمله.

د-البرامجيات الجماعية وبرامجيات الفريق: وهي برامج تستخدم الشبكة الداخلية والانترنت والبريد الإلكتروني وأدوات مؤتمرات الويب، وغيرها من أدوات العرض للتواصل بين عدة عاملين لغرض تبادل المعلومات والأفكار، والحصول على النصيح والتوجيه والمساعدة مما يثري معلومات العامل، ويجعله يستفيد من خبرات وتجارب زملائه من داخل وخارج المؤسسة.

2-مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعليم الموارد البشرية: يشكل التعليم أحد الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية، وينظر إليه على انه الاستثمار الأمثل للمستقبل وهذا ما يتم بالتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى النهوض بمستوى العملية التعليمية بدرجة هائلة، ويعرف التعليم بأنه: عملية تنمية ثقافية للفرد وهي لاحتاج إلى وجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام. (حسانة، 2006، ص 58)

وتظهر أهمية التعليم بالنسبة لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال (خلف، 2006، ص ص 157-165):

يتمثل الدور الأساسي الذي يؤديه التعليم في تطوير قدرات العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات، وبالذات عندما يتم التحكم والربط فيما بينها وبين حاجات العاملين لها من اجل أداء أعمالهم، والقيام بالنشاطات اللازمة وبالشكل الذي يرفع كفاءة هذا الأداء وفاعليته وبما يحقق إنتاجية أحسن كما ونوعا، كما وفر التعليم القدرات الأساسية الإدارية والتنظيمية التي من خلالها يتحقق التخصيص الأمثل للموارد المتاحة، وبالتالي تحقيق أقصى نفع إقتصادي منها، خاصة فيما يخص الموارد البشرية التي يساهم التعليم بتكوينها وزيادة درجة إستخدامها ورفع طاقتها الإنتاجية المتاحة والتي تتسم بضعف درجة إستغلالها في العديد من الدول وبالأخص في الدول النامية.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في عملية التعليم وذلك من خلال ما يلي:

أ- التعليم الإلكتروني: وهو يعتبر نظام لإدارة التعليم تعمل على تعزيز أداء العاملين من خلال تقنيات التعاون وتوفير لهم نسبة عمل تسهل عليهم تبادل المعلومات وتساعدتهم على زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم وقد زاد من أهمية هذا النوع من التعليم انتشار الكثير من الظواهر مثل القوانين التجارية والحكومية التي تعمل على تغيير الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات لأداء أعمالها بصورة مستمرة ومتواصلة، مما يجعل التعليم الإلكتروني على قمة الأولويات التكنولوجية لدى الكثير من المؤسسات. (علوطي، 2003-2004، ص 76)

ب- التعليم عن بعد: يعتبر التعليم عن بعد نمطا إقتصاديا فاعلا في زيادة فرص التعليم وتنوعه، ذلك لأنه يستهدف قطاعات واسعة من المجتمع لإكسابهم مهارات ومعارف عديدة ويستثمر الموارد والإمكانات المتوفرة في الجامعات والمؤسسات بصورة أكثر فاعلية، وتزداد كفاءة هذا النمط من التعليم كلما تطورت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الحديثة وتحسنت فرص الاستفادة من الأعمار الصناعية، ويتيح التعليم عن بعد نشر التعليم على جميع المناطق بغض النظر عن كونها ريفية أو حضرية، ويساهم في استثارة آليات المجتمع ويقود إلى قفزة نوعية على مستوى المعرفة ونظمها وطرق اكتسابها وإنتاجها ونشرها. (مجيد، أيوب، 2006، ص 13)

ج- التعليم الافتراضي: هو ذلك القسم من التعليم الإلكتروني إلي يركز على الشبكات المفتوحة، أي أن الاتصال فيه مضمون عن طريق شبكة الانترنت.

د- التعليم المفتوح: وهو التعليم الذي يمنح المتعلم بعض الحرية من حيث اختيار الأسلوب والمكان والسرعة وأيضا من حيث المواد العلمية.

3- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تكوين الموارد البشرية: يعد التكوين من أهم مقومات التنمية الاجتماعية، فهو يعمل على تهيئة الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جديدة في البناء العام للمجتمع، ويرجع إهتمام المؤسسة بالتكوين لإرتباطه بمستوى أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، إذن فالتكوين هو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والمؤسسة التي يعمل بها، والمجتمع الكبير وهذا لتكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني. (حجار، 2009، ص ص 02-03)

وبالتالي يؤدي التكوين إلى تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية وذلك بدعمها من عدة نواحي أهمها (حمداوي، 2004، ص ص 100-101):

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات كما تؤدي إلى تطوير طاقات الأفراد على كل الأصعدة وذلك لتحسين مستوى أدائهم وبالتالي رفع إنتاجيتهم ومردوديتهم مما يؤدي إلى رفع إنتاجية ومردودية المؤسسة وتحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.

- تحسين فعالية أساليب العمل وذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.

- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الوحدات.

- رفع مستوى أداء العامل ورضاءه وثقته واعترافه بالمؤسسة.

- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة من خلال برمجة عملية تكوينية للتعرف بهيكل ومنتجات وخدمات المؤسسة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها.

- تسهيل عملية التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل.

وأدى التطور التكنولوجي خاصة فيما يخص تكنولوجيا المعلومات إلى ظهور انعكاسات ايجابية على العملية التكوينية، وتظهر هذه الإنعكاسات من خلال (رايس، 2005-2006، ص 75):

أ- التكوين عن بعد: حيث يعرف التكوين عن بعد بأنه طريقة لإكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فالتكوين عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة، فأى حصة تلفزيونية أو شريط فيديو أو برنامج معلوماتي يمكن إعتبره برنامج تكوين عن بعد.

ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تسهيل وتبسيط العملية التكوينية عن طريق استخدام الشبكة (الأنترنت) التي توفر تنظيماً افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين بالمحاضرات والدروس، كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل المؤسسة عن طريق الشبكة الداخلية (الأنترنت)، ومن خلال تطبيقات الواقع الافتراضي يتم تحصيل نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة كالطب، الطيران، الكيمياء... الخ.

ب- التكوين بالمنزل: حيث سمحت تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالإعتماد على النفس، فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية وهناك برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في كافة المجالات بالتعاون مع محاضرين عالميين، وتماشياً مع تغيرات العصر ونظراً لما تتيحه الوسائط المتعددة من تفاعلها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية.

ج- التكوين المستمر: بسبب التطورات الهائلة أصبحت عملية التكوين هوية يستطيع الفرد ممارستها دون إنقطاع، خاصة مع سرعة التحولات والتغيرات في أنماط وطرق العمل التي تجعل من المهارات التي نتعلمها من فترات قصيرة مهارات قديمة، واليوم على شبكة الأنترنت أصبح هناك برامج وأقسام تكوينية مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة خلال أيام الأسبوع، فالعملية التكوينية على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمنية ولا المكانية.

د- التكوين أثناء العمل: إن هذا النمط من العملية التكوينية سابقاً كان يشترط إنقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامج التكوين، لكن تكنولوجيا المعلومات حولت العملية التكوينية أثناء العمل نفسه دون إنقطاع عن العمل، إذ تتيح برنامج تكويني بالموازاة مع العمل الحقيقي دون الشعور بالفارق بين ما يقوم الفرد بتنفيذه فعلاً، وبما يقوم بالتكون على تنفيذه، حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل، وبين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية في حالة التكوين، وهنا تستفيد المؤسسة من إنتاجية العامل أثناء التكوين، وتقلل من التكاليف، وكذلك يسهل عليها الحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الإنهاء منه.

هـ- التكوين وفق المستوى: إذ تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم برامج تكوينية بأكثر من مستوى، من الأبسط إلى المتوسط فالمتقدم، تبعاً لطبيعة وقدرات المتلقي وذلك بالاستعانة بمجموعة من إختبارات وتطبيقات الذكاء الإصطناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى الطالب ونقاط القوة والضعف لديه، ثم تقديم المادة التكوينية التي تناسب مستواه مع مراعاة تغيير المستوى مع تقدم الدارس في البرنامج التكويني، وهذا ما يخلص المتكون من الضغوطات النفسية نتيجة عدم ملائمة البرامج التكوينية لنقاط قوته ونقاط ضعفه أو إحتياجاته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا سيساعد على ترشيد السياسة التكوينية ككل.

4- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تدريب الموارد البشرية: إن دور التدريب في تحسين وتطوير أداء البشرية ورفع مهاراتهم واضح ومفروغ منه، ويعتبر التدريب باستخدام تكنولوجيا المعلومات من أنجع أساليب التدريب التي تحقق أحسن النتائج في مجال تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية بما يحسن مستوى أدائهم، حيث نجد أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في ظهور أنواع كثيرة للتدريب التي من شأنها أن تسمح للأفراد بالنهوض بمستوى مهاراتهم، ومن بينها نذكر ما يلي (بلوط، 2002، ص ص 273-275):

أ- التدريب بواسطة الحاسوب (Computer-Based Training): تستخدم هذه الطريقة لتنمية معارف ومهارات المتدربين من خلال تزويد المتدربين مع متطلبات أداءه الوظيفي، كما هذا النوع من التدريب يسهل عملية تقييم المتدرب، وسهولة إدراج تغييرات أو مستجدات على مضمون البرنامج التدريبي.

ب- التدريب بواسطة الفيديو المتفاعل (Interactive Video Training): هذه الطريقة هي من التقنيات التدريبية التكنولوجية العالية، إذ تتفوق على الطرق الأخرى في التدريب، كونها تؤهل المتدرب بمميزات الصوت والصورة معا، وتهيئة للإستفادة من الإسترجاع المباشر للأجوبة التي إختارها.

ج- التدريب من خلال المحاكاة (Simulated Training): تركز هذه الطريقة على تدريب الفرد من خلال تنميته، إما في مكان عمله الفعلي أو في مكان له نفس خصائص وظروف مكان عمله الفعلي، وتهدف المحاكاة إلى تطوير أداء المتدرب من خلال قيامه بالنشاطات الوظيفية المطلوبة منه، مستفيدا من محاكاته لسلوكياته الآلية ومن المناقشات التي يجربها مع مجموعة حلقة المحاكاة التي يتدرب معها، فأسلوب المحاكاة يعتمد على تمارين تعليمية توضع بمتناول المتدرب لتساعده على القيام بالنشاطات التي تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته.

بالإضافة إلى هذه الأساليب أو الطرق التدريبية، يمكننا أن نذكر (ديسلر، 2003-2004، ص ص 274-275):

د- التدريب عن بعد (Teletraining): وتستخدمه المؤسسات حاليا بكثرة، حيث يستطيع المدرب أن يقوم بتدريب العديد من العمال وفي أماكن مختلفة باستخدام التلفزيون ومؤتمرات الفيديو والتقنيات السمعية البصرية (Audio Visual Techniques)، وكذلك بالإستفادة من شبكة الإنترنت، والأنترانت التي تسهل عملية التدريب من خلال أجهزة الحاسوب وذلك بإستخدام الأقراص الصلبة (CD-Roms) التي تحوي على برامج تدريبية معدة مسبقا، ومن ثم نقلها إلى الأفراد بحيث يستفيدون منها في وقت الحاجة على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج التدريبي بيد الإدارة المركزية بالمؤسسة.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

قبل التطرق إلى الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستمارة لابد من التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى النتائج والحكم على مدى صحة الفرضيات من عدمها.

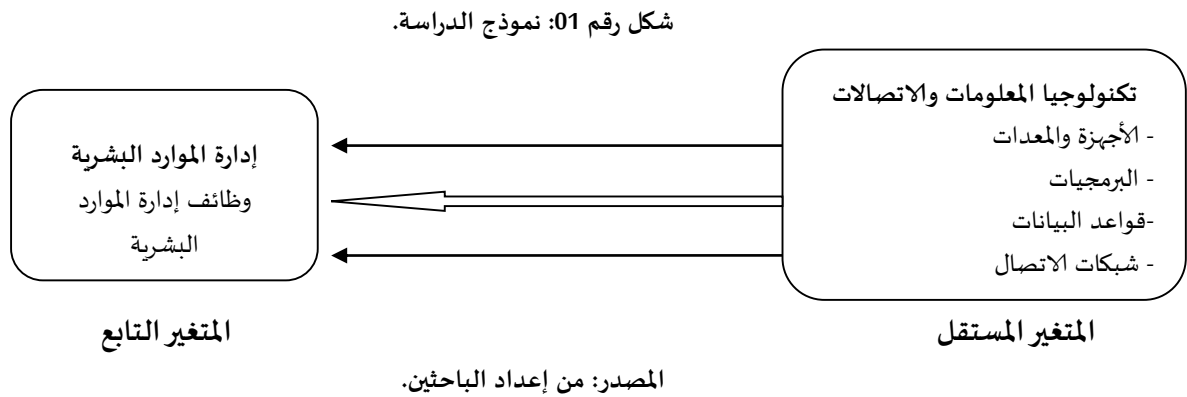
أولا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في إدارة شركة بريد الجزائر بولاية بسكرة، وكان عددهم 358 عامل.

2-عينة الدراسة: كان الهدف هو إجراء مسح شامل لكن نظرا لرفض الكثير من الموظفين التعاون معنا فقد تعاملنا مع ما هو متاح أي مع الموظفين الذين قبلوا التعاون، وبذلك فإن عينة البحث هي عينة قصدية حيث وزعت الاستمارات على موظفين الذين وافقوا على التعاون معنا من مختلف إدارات مؤسسة بريد الجزائر.

ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث تم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية

المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وقد تم توزيع 80 استمارة على عينة الدراسة غير أنه استرجع منها 56 استمارة وتم إخضاعها للدراسة.
3- نموذج الدراسة: يتكون نموذج هذه الدراسة من متغيرين أساسيين كما يلي:



ثانياً: هيكل الاستبيان

تتضمن الإستبانة قسمين هما:

1- القسم الأول: البيانات الشخصية المتغيرات الديمغرافية والتي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

2- القسم الثاني: وقد قسمنا هذا القسم إلى محورين وهما:

أ- المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتضمن 21 عبارة وزعت على أربعة أبعاد وهي: (الأجهزة والمعدات، البرمجيات الإلكترونية، قواعد البيانات، شبكات الاتصالات).

ب- المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية ويتضمن 20 عبارة وزعت على خمسة أبعاد (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء).

الجدول التالي يوضح قياس الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم 01: فئات درجات السلم حسب مقياس ليكرت الخماسية

الدرجات	درجات السلم	المتوسط
غير موافق تماماً	1	[1.79 - 1]
غير موافق	2	[2.59 - 1.80]
محايد	3	[3.39 - 2.60]
موافق	4	[4.19 - 3.40]
موافق تماماً	5	[5 - 4.20]

المصدر: (عبد الفتاح، 2005)

ومن أجل تفسير البيانات قد تم اعتماد مقياساً للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم "ليكرت الخماسي"،

بحيث كلما إقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثالثاً: مصداقية وثبات الاستبيان

1- مصداقية الاستبيان: الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة التي يجب توفرها في أداة الدراسة من أجل الحصول على نتائج لها مصداقية، ولذلك تم تقنين فقرات الاستبيان والتحقق من صدقه من خلال عرض على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص والعمل بأرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها تم الوصول للتصميم النهائي للاستمارة.

2- ثبات الأداة: من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية، وتعتبر قيمته مقبولة إذا كانت 60 % فأكثر، حيث كانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول رقم 02: معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور وتقسيماتها
0.914	21	المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.748	4	الأجهزة والمعدات
0.819	7	البرامج الإلكترونية
0.839	5	قواعد البيانات
0.846	5	شبكات الاتصالات
0.928	20	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
0.941	41	جميع عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل نتائج معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60%، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستبيان، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، حيث تراوحت نسبة المحاور والأبعاد ما بين 0.748 و0.928 وكانت بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات 0.914، وقد قسم هذا المحور إلى أبعاد (الأجهزة والمعدات وكانت نسبتها 0.748 والبرامج، وكانت نسبتها 0.819 وقواعد البيانات نسبتها 0.839 شبكات الاتصالات كانت نسبتها 0.846)، أما بالنسبة إلى محور إدارة الموارد البشرية فقد بلغت نسبتها 0.928 وفي الأخير بلغ المعامل الكلي للاستمارة 0.941.

رابعاً: تحليل البيانات الشخصية

للتعرف على خصائص العينة، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وظهرت لدينا النتائج التالية

الجدول رقم 03: خصائص مفردات العينة

المتغير	البيان	التكرار	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	38	67.9
	أنثى	18	32.1
	المجموع	56	100
العمر	أقل من 30 سنة	9	16.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	34	60.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	17.9
	من 50 سنة فأكثر	3	5.4
المؤهل العلمي	المجموع	56	100
	تقني سامي	17	30.4
	ليسانس	19	33.9
	ماستر	7	12.5
	مهندس	7	12.5
	دراسات عليا	6	10.8

100	56	المجموع	
28.6	16	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
46.4	26	من 5 إلى أقل من 15 سنة	
17.9	10	من 15 إلى أقل من 25 سنة	
7.1	4	25 سنة فأكثر	
100	56	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss-v24

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ:

- يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة، تمثل في نسبة 67.9% ذكور، وما نسبته 32.1% إناث، مما يدل على سيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في التوظيف في المؤسسة.
- يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل فيما نسبته 16.1% أعمارهم أقل من 30 سنة، وما نسبته 60.7% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، وما نسبته 17.9% أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، وما نسبته 5.4% أعمارهم من 50 سنة فأكثر، أي أن الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة هي أكثر نسبة توظيف بالمؤسسة، حيث أنها تفوق 50% من نسبة التوظيف.
- كما يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة تمثل فيما نسبته 33.9% مؤهلهم العلمي ليسانس، وأن ما نسبته 30.4% مؤهلهم العلمي تقني سامي، وأن ما نسبته 12.5% مؤهلهم العلمي بامتياز، ونفس النسبة للذين مؤهلهم مهندس، أما ما نسبته 10.8% مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين الباحثين هي مرتفعة وهو أمر جيد.
- ويتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة تتمثل فيما نسبته 28.6% لفئة أقل من 5 سنوات خبرة، وما نسبته 46.4% لفئة من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة خبرة، وما نسبته 17.9% لفئة من 15 إلى أقل من 25 سنة خبرة، وما نسبة 7.1% لفئة من 25 سنة فأكثر، ونلاحظ أن 46.4% من المستجوبين لديهم خبرة في الميدان تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة هي الفئة الأكثر استهداف ومنه فإن المؤسسة تعتمد على موظفين لديهم خبرة في العمل وتعتمد عليهم.

خامسا: تحليل اتجاه العينة لمحاور الدراسة

1- المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

- 1- الأجهزة والمعدات: ويظهر الجدول الموالي عبارات البعد الأول (الأجهزة والمعدات) من المحور الأول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

الجدول رقم 04: تحليل اتجاه العينة لعبارات الأجهزة والمعدات.

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	الترتيب
01	تمتلك المؤسسة الأجهزة والمعدات اللازمة للاتصالات	1.303	3.589	موافق	4
02	يتم تحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة للاتصالات باستمرار	1.262	3.589	موافق	3
03	يتوفر لدى المؤسسة عدد كافي من الأجهزة الإلكترونية (الحواسيب والطابعات) في مختلف أقسامها	1.240	4.089	موافق	1
04	الأجهزة المتوفرة سهلة الاستعمال حتى لغير المتخصصين	1.240	4.089	موافق	2

موافق	4.013	0.951	بعد الأجهزة والمعدات
-------	-------	-------	----------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن البعد الأول (الأجهزة والمعدات) من محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (4.013) وبانحراف معياري (0.951)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا المحور كانت إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.589-4.089) والانحرافات ما بين (1.240-1.303)، وهذا ما يؤكد إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة (موافق)، وأن الفقرة رقم (3) التي تنص "يتوفر لدى المؤسسة عدد كافي من الأجهزة الالكترونية (الحواسيب والطابعات) في مختلف أقسامها" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.089)، وبانحراف معياري (1.240)، والفقرة رقم (04) "الأجهزة المتوفرة سهلة الاستعمال حتى لغير المتخصصين" حظيت بنفس الاهتمام.

ب- البرامج الالكترونية: ويظهر الجدول الموالي عبارات البعد الثاني (البرامج الالكترونية) من المحور الأول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

الجدول رقم 05: تحليل اتجاه العينة لفقرات البرامج الالكترونية.

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتجاه العينة	الترتيب
01	تتوفر لدى المؤسسة برامج كفاءة لحماية الحواسيب	1.352	3.539	موافق	7
02	تعمل الإدارة على تحديث البرامج المستخدمة باستمرار	1.187	4.086	موافق	3
03	تمتلك المؤسسة مختلف البرمجيات الحاسوبية لتطبيق الأعمال الإدارية	1.242	3.603	موافق	5
04	تساعد البرامج المستخدمة على حل مشاكل العمل	1.182	4.096	موافق	2
05	للعاملين كفاءة عالية في التعامل مع البرمجيات	1.303	3.607	موافق	6
06	البرامج المستخدمة تغطي كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة	1.240	3.661	موافق	4
07	تتميز إجراءات البرامج المستخدمة بالسهولة والوضوح	1.143	4.203	موافق تماماً	1
	بعد البرامج الالكترونية	0.857	4.099	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن البعد الثاني " البرمجيات الالكترونية"، بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (4.099) وبانحراف معياري (0.857) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء تراوحت ما بين (3.539-4.203) والانحرافات ما بين (1.143-1.352) ما يؤكد أن اتجاهات آراء ضمن فئة (موافق)، وأن الفقرة رقم (7) التي بنص: " تتميز إجراءات البرامج المستخدمة بالسهولة والوضوح" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل المبحوثين وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.203)، وبانحراف معياري (0.857)، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين لهم كفاءة عالية في التعامل مع البرامج المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

ج- قواعد البيانات: ويظهر الجدول الموالي عبارات البعد الثالث (قواعد البيانات) من المحور الأول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

الجدول رقم 06: تحليل اتجاه العينة لفقرات قواعد البيانات.

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتجاه العينة	الترتيب
01	قواعد بيانات المؤسسة توفر معلومات صحيحة وحديثة	1.228	4.068	موافق	2
02	قواعد بيانات المؤسسة توفر معلومات دقيقة	1.180	4.089	موافق	1
03	المعلومات التي توفرها قواعد البيانات تناسب وطبيعة المشاكل التي تواجه المؤسسة	1.268	3.857	موافق	3
04	تتوفر قواعد البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب	1.257	3.750	موافق	4
05	المعلومات التي توفرها قواعد البيانات ممتاز بالوضوح	1.206	3.432	موافق	6
	بعد قواعد البيانات	0.958	4.039	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن البعد الثالث "قواعد البيانات" بلغ المتوسط الحسابي العام (4.039) وبانحراف معياري (0.958) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء تراوحت ما بين (3.432-4.089) والانحرافات ما بين (-1.180-1.268)، وهذا ما يؤكد إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة (موافق)، وأن الفقرة رقم (2) التي تنص: "قواعد بيانات المؤسسة توفر معلومات دقيقة" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.089) وبانحراف معياري (1.180)، ويمكن تفسير ذلك بأن قواعد البيانات تقوم بتلبية احتياجات جميع أقسام المؤسسة من المعلومات بمعلومات ممتازة بالدقة.

د- شبكات الاتصالات: ويظهر الجدول الموالي عبارات البعد الرابع (شبكات الاتصالات) من المحور الأول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

الجدول رقم 07: تحليل اتجاه العينة لفقرات شبكات الاتصالات.

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتجاه العينة	الترتيب
01	توجد شبكات اتصالات فعالة بين مؤسساتكم والجهات ذات العلاقة (إكسترنات)	1.341	4.007	موافق	3
02	تستفيد المؤسسة من شبكة الإنترنت في إنجاز معاملاتها	1.370	3.928	موافق	4
03	تعتمد المؤسسة على شبكات الاتصالات في إيصال المعلومات إلى مستعمليها	1.305	4.071	موافق	1
04	تتوفر المؤسسة على شبكة إنترنت توسع من مستوى تعاملاتها	1.463	3.821	موافق	5
05	تستخدم الشبكة الداخلية للإنترنت لتسجيل الاتصالات داخل المؤسسة	1.309	4.043	موافق	2
	بعد شبكات الاتصالات	1.068	4.014	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن البعد الرابع "شبكات الاتصالات" بلغ المتوسط الحسابي العام (4.014) وبانحراف معياري (1.068) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها تراوحت ما بين (3.821-4.071) والانحرافات ما بين (-1.305-1.463) وهو ما يوضح أن الآراء متشعبة عن وسطها الحسابي، وهذا ما يشير من خلال المتوسطات أن اتجاهات الآراء ضمن فئة (موافق)، وأن الفقرة رقم (3) التي تنص: "تعتمد المؤسسة على شبكات الاتصالات في إيصال المعلومات إلى مستعمليها" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي

بلغ (4.071) وبانحراف معياري (1.305)، ويمكن تفسير ذلك لأهمية شبكات الاتصالات في المؤسسة والتي تستخدمها وتعتمد عليها بشكل كبير في تبادل المعلومات.

2- المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية): ويظهر الجدول الموالي عبارات المحور الثاني إدارة الموارد البشرية كما يلي:
الجدول رقم 08: تحليل اتجاه العينة ل فقرات محور إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتجاه العينة	الترتيب
01	يستند تحليل الوظائف على أسس موضوعية	1.242	3.857	موافق	6
02	يتوافق تصميم الوظائف في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي	1.291	4.071	موافق	1
03	يوجد وصف للوظيفة التي أعمل بها	1.344	4.007	موافق	2
04	يتم الاستفادة من نتائج تصميم وتحليل العمل لتطوير الوظائف التي أعمل بها	1.365	3.910	موافق	4
05	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على أهداف المؤسسة	1.371	3.785	موافق	8
06	تشارك مختلف الإدارات في تخطيط الموارد البشرية	1.186	3.792	موافق	7
07	تتكامل خطة الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	1.306	3.553	موافق	17
08	تستند خطة الموارد البشرية إلى تحليل القوى العاملة في المؤسسة التي أعمل بها	1.235	3.446	موافق	18
09	يتم اختيار وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة	1.391	3.750	موافق	10
10	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها	1.305	3.928	موافق	3
11	تحقق سياسات اختيار وتعيين الموظفين رضاهم في المؤسسة	1.336	3.678	موافق	14
12	ترتبط سياسات اختيار وتعيين الموظفين في المؤسسة بالاحتياجات المستقبلية لها	1.266	3.875	موافق	5
13	يشارك الموظفين في البرامج التدريبية بسبب إيمانهم الفعلي بالفائدة المتوخاة منه	1.331	3.714	موافق	13
14	تقوم المؤسسة بدراسة الاحتياجات التدريبية على أسس عملية	1.225	3.660	موافق	15
15	تراعي المؤسسة الفروق الفردية بين العاملين في إعداد البرامج التدريبية	1.239	3.750	موافق	11
16	تقدم المؤسسة برامج تدريبية تؤدي إلى الارتفاع بمستوى أداء الأعمال التي أقوم بها	1.531	3.732	موافق	12
17	يتلاءم أسلوب نظام تقييم الأداء في المؤسسة مع الوصف الوظيفي	1.186	3.286	محايد	20
18	يتسم أسلوب تقييم الأداء في المؤسسة بالعدالة والموضوعية	1.290	3.411	موافق	19
19	تهتم المؤسسة في عملية تقييم الأداء بالمعلومات والمعارف لدى العاملين	1.263	3.571	موافق	16
20	يتم التركيز في عملية تقييم الأداء على مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة	1.401	3.768	موافق	9
	محور إدارة الموارد البشرية	0.8488	3.7125	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن محور "إدارة الموارد البشرية" بلغ المتوسط الحسابي العام (2.7125) وبانحراف معياري (0.8488) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء تراوحت ما بين (3.286-4.071) والانحرافات ما بين (1.186-1.531) ما يتوضح أن الآراء متشككت عن وسطها الحسابي، وهذا ما يشير من خلال المتوسطات أن اتجاهات الآراء ضمن فئة (موافق)، وأن الفقرة رقم (6) التي تنص: "تشارك مختلف الإدارات في تخطيط الموارد البشرية" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.071) وبانحراف معياري

(1.186)، ويمكن تفسير ذلك بأن جميع الإدارات لها مساهمات في تخطيط الموارد البشرية وذلك بتقديم تقرير لاحتياجاتها من الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية.

سادسا: دراسة العلاقة واختبار فرضيات الدراسة

1- دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية: الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 09: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-

العلاقة	الإحصاءات	التقديرات
العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	0.516
	Sig. (Bilatérale)	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

من خلال نتائج الجدول أعلاه الخاص بالعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية نستنتج وجود علاقة قوية بينهما وذلك من خلال القيمة المتحصل عليها في تحليل العلاقة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتيجة هي 0.516 وهي تدل على وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة، وقيمة sig وهي أيضا تدل على وجود علاقة ارتباطية، حيث أن قيمتها 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة قوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة.

2- دراسة العلاقة بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية بمؤسسة محل الدراسة: وهي كالآتي:

ا- العلاقة بين الأجهزة والمعدات وإدارة الموارد البشرية: الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 10: العلاقة بين الأجهزة والمعدات وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-

العلاقة	الإحصاءات	التقديرات
العلاقة بين الأجهزة والمعدات وإدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	0.431
	Sig. (Bilatérale)	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

من خلال نتائج الجدول السابق الخاص بالعلاقة بين الأجهزة والمعدات وإدارة الموارد البشرية نستنتج وجود علاقة موجبة ضعيفة بينهما وذلك من خلال القيمة المتحصل عليها في تحليل العلاقة بمعامل الارتباط بيرسون الذي كانت النتيجة 0.431 وهي تدل على وجود علاقة طردية، وفي هذه الحالة هناك علاقة ضعيفة، بينهما قيمة sig فكانت 0.001 وهي أقل من 0.05 وهي أيضا تدل على وجود علاقة ارتباطية بين كل بين الأجهزة والمعدات وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة.

ب- العلاقة بين البرمجيات وإدارة الموارد البشرية: الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 11: العلاقة بين البرمجيات وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-

العلاقة	الإحصاءات	التقديرات
العلاقة بين البرمجيات وإدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	0.338
	Sig. (Bilatérale)	0.011

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

من خلال نتائج الجدول السابق الخاص بالعلاقة بين البرمجيات وإدارة الموارد البشرية نستنتج وجود علاقة موجبة ضعيفة بينهما وذلك من خلال القيمة المتحصل عليها في تحليل العلاقة بمعامل الارتباط بيرسون الذي كانت

النتيجة هي 0.338 وهي تدل على وجود علاقة طردية وفي هذه الحالة هناك علاقة ضعيفة، بينهما وقيمة sig فكانت 0.011 وهي أقل من 0.05 وهي أيضا تدل على وجود علاقة ارتباطية بين كل بين البرمجيات الالكترونية وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة.

ج- العلاقة بين قواعد البيانات وإدارة الموارد البشرية: الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 12: العلاقة بين قواعد البيانات وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-

العلاقة	الإحصاءات	التقديرات
العلاقة بين قواعد البيانات وإدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	0.288
	Sig. (Bilatérale)	0.031

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

من خلال نتائج الجدول السابق الخاص العلاقة بين قواعد البيانات وإدارة الموارد البشرية نستنتج وجود علاقة موجبة ضعيفة بينهما وذلك من خلال القيمة المتحصل عليها في تحليل العلاقة بمعامل بيرسون الذي كانت النتيجة هي 0.288 وهي تدل على وجود علاقة طردية وفي هذه الحالة هناك علاقة ضعيفة بينهما وقيمة sig هي 0.031 وهي أقل من 0.05 مما تدل على وجود علاقة ارتباطية بين كل بين قواعد البيانات وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة.

د- العلاقة بين شبكات الاتصالات وإدارة الموارد البشرية: الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): العلاقة بين شبكات الاتصالات وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-

العلاقة	الإحصاءات	التقديرات
العلاقة بين شبكات الاتصالات وإدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	0.577
	Sig. (Bilatérale)	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

من خلال نتائج الجدول السابق الخاص العلاقة بين شبكات الاتصالات وإدارة الموارد البشرية نستنتج وجود علاقة موجبة قوية بينهما وذلك من خلال القيمة المتحصل عليها في تحليل العلاقة بمعامل الارتباط بيرسون وكانت النتيجة 0.577 وهي تدل على وجود علاقة طردية وقوية، بينهما وقيمة sig فكانت 0.000 وهي أقل من 0.005 وهي أيضا تدل على وجود علاقة ارتباطية بين كل بين شبكات الاتصالات وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة.

3- اختبار الفرضيات

ا- اختبار الفرضية الرئيسية: وتنص: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم 14: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-

الفرضية	الإحصاءات	التقدير
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصالات على إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.516
	معامل التحديد	0.266
	مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر بسكرة، وهذا عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبينة في الجدول السابق والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أقرب إلى الصفر 0.000 وهي أقل من 0.05 أي هناك وجود دلالة إحصائية عالية لهذا النموذج المدروس، وأن

قيمة R المحسوبة أي معامل الارتباط تساوي 0.516 وهي أكبر من 0.5 مما يعني وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين المتغيرين المستقل والتابع (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة الموارد البشرية)، R^2 معامل التحديد يساوي إلى 0.266 مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر على إدارة الموارد البشرية بمقدار 26.6%، كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية:

* الفرضية الفرعية الأولى: وتنص: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم 15: دراسة تأثير الأجهزة والمعدات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-

الجزء	الإحصاءات	التقدير
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات على إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.431
	معامل التحديد	0.186
	مستوى الدلالة	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

تم الاعتماد على هذا الاختبار لدراسة تأثير الأجهزة والمعدات على إدارة الموارد البشرية، وهذا عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج مبينة في الجدول السابق والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أقرب إلى الصفر وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية عالية للنموذج المدروس، وأن قيمة R المحسوبة أي معامل الارتباط تساوي 0.431 وهي أكبر من 0 مما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين، و R^2 معامل التحديد يساوي إلى 0.186 مما يدل على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع بنسبة 18.6% وهذا يؤكد على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001 للأجهزة والمعدات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر-بسكرة.

* الفرضية الفرعية الثانية: وتنص: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبرامج الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم 16: دراسة تأثير البرامج الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-

الفرضية	الإحصاءات	التقدير
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبرامج على إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.338
	معامل التحديد	0.114
	مستوى الدلالة	0.011

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير البرامج على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر بسكرة، وهذا عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبينة في الجدول السابق والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أقرب إلى الصفر وهي 0.011 مما يدل على وجود دلالة إحصائية عالية للنموذج المدروس، وأن قيمة R المحسوبة أي معامل الارتباط تساوي 0.338 وهي أكبر من 0 مما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين، و R^2 معامل التحديد يساوي إلى 0.114 مما يدل على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع بـ 11.4%، وكل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبرامج على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر-بسكرة.

* الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم 17: دراسة تأثير قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-

الفرضية	الإحصاءات	التقدير
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.288
	معامل التحديد	0.083
	مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير قواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية، وهذا عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبنية في الجدول السابق والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أقرب إلى الصفر 0.000 أقل من 0.005 أي هناك وجود دلالة إحصائية عالية لهذا النموذج المدروس، وأن قيمة R المحسوبة أي معامل الارتباط تساوي 0.288 وهي أكبر من 0 مما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، و R^2 معامل التحديد يساوي إلى 0.083 ، مما يدل على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع بهذا المقدار أي أن قواعد البيانات تؤثر على إدارة الموارد البشرية بـ 8.3 %، وكل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-.

* الفرضية الفرعية الرابعة: وتنص "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصالات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم 18: دراسة تأثير شبكات الاتصالات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-

الفرضية	الإحصاءات	التقدير
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصالات على إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.577
	معامل التحديد	0.333
	مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-v24

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير شبكات الاتصالات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر بسكرة، وهذا عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبنية في الجدول السابق والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أقرب إلى الصفر 0.000 وهي أقل من 0.005 أي هناك وجود دلالة إحصائية عالية لهذا النموذج المدروس، وأن قيمة R المحسوبة أي معامل الارتباط تساوي 0.577 وهي أكبر من 0.5 مما يعني وجود علاقة إرتباطية قوية وموجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، و R^2 معامل التحديد يساوي إلى 0.333 مما يدل على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع بهذا المقدار أي أن شبكات الاتصالات تؤثر على إدارة الموارد البشرية بـ 33.3 %، كل هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لشبكات الاتصالات على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر بسكرة.

خاتمة:

إن التطور العلمي الذي حدث في عصر الصناعة كان تمهيدا لفترة جديدة أرقى من سابقتها أصطلح على تسميتها بعصر المعلومات والمعرفة أو ما يعرف بالاقتصاد الجديد أو بعصر ما بعد الصناعة، حيث تحقق في هذا العصر التطور والتقدم في المجال التكنولوجي خاصة في جانب معالجة المعلومات، ووظفت فيه تكنولوجيا عالية التقنية (تكنولوجيا

المعلومات والاتصال) بشكل قوي ومكثف، والاستعمال القوي لهذه التكنولوجيا في مجال الأعمال كان له آثار عميقة على إدارة الموارد البشرية.

1- نتائج الدراسة: انطلاقاً من الدراسة النظرية والتطبيقية التي اعتمدت في هذا البحث تم التوصل أثناء اختبار الفروض إلى النتائج التالية:

أ- نتائج الدراسة النظرية: ويمكن إيجازها في:

- بالنظر إلى التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية خاصة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت إدارة الموارد البشرية تعرف اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة للتطورات العلمية والتكنولوجية، حيث ظهر نمط جديد لإدارة الموارد البشرية تحت إسم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي اقترنت باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز الأعمال الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، وتعتمد على التقنيات الإلكترونية، كالحاسب (الأجهزة والمعدات)، البرامج وقواعد البيانات، ووسائل الاتصال الإلكترونية (شبكات الاتصال) ومنه فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر على إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على وجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها الأربعة، على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- مست تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضاً عملية التوظيف في المؤسسة بجميع مراحلها، حيث أصبح يطلق عليه بمصطلح التوظيف الإلكتروني.

- ومن تأثيرات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التأثير على سياسة التدريب حيث أصبحت عمليات أو مراحل التدريب الإلكترونية وأصبح تحت إسم التدريب الإلكتروني للموارد البشرية.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية: وتتمثل في:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها الأربعة على إدارة الموارد البشرية، هذا ما تم إثباته في الدراسة التطبيقية والتأكيد على صحة الفرضية الرئيسية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.000 لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر بسكرة، حيث أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قواعد البيانات، وشبكات الاتصال) تؤثر على إدارة الموارد البشرية بمقدار 26.6%.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجهزة والمعدات على إدارة الموارد البشرية، هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية والتأكيد على صحة هذه الفرضية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001 للأجهزة والمعدات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر بسكرة، حيث أن الأجهزة والمعدات تؤثر في إدارة الموارد البشرية بنسبة 18.6%.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبرامج الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية، هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية والإجابة على صحة هذه الفرضية، بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.011 للبرامج على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر بسكرة حيث أن البرامج تؤثر في إدارة الموارد البشرية بنسبة 11.6%.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية، هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية والإجابة على صحة هذه الفرضية بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.000 لقواعد البيانات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر بسكرة، حيث أن قواعد البيانات تؤثر في إدارة الموارد البشرية بنسبة 8.3%.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصالات على إدارة الموارد البشرية، هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية والإجابة على صحة هذه الفرضية بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.000 لشبكات الاتصال على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر بسكرة، حيث أن شبكات الاتصالات تؤثر في إدارة الموارد البشرية بنسبة 33.3%.

2-الإقتراحات: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها، فإننا نرى أن نقدم الاقتراحات التالية:

✓ ينبغي على المستعمل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تحديد الهدف الرئيسي الذي استخدمت من أجله، حيث ينبغي النظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها أداة لإحداث التطوير والتحسين وتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ ينبغي التركيز على التأثير المباشر وغير المباشر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية، والاستفادة من تطبيقات هذه التكنولوجيا في أداء مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري، لأنها ستؤثر لا محالة على المؤسسة بأي شكل.

✓ من المهم إقامة دورات تدريبية للموظفين على مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة.

✓ من المهم على المؤسسة تحديث مختلف الأجهزة والبرامج المستعملة في جميع إدارتها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والتي تسهل مختلف عملياتها وتنعكس إيجاباً على أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع:

- (1) أحمد حسين على حسين، (2003-2004)، "نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري والنظم التطبيقية"، مكتبة ومطبعة الإشعار الفنية، مصر.
- (2) أحمد علي صالح، نور الدين حامد، (2015)، "نظرة تحليلية على تجارب عالمية في إدارة الموارد البشرية وانعكاسات الاستفادة منها لتطوير المنظمات العربية - دراسة نوعية"، الملتقى الرابع حول: تسيير الموارد البشرية "تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية"، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 24-25 فيفري.
- (3) العربي عطية، (2012)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر.
- (4) العياشي زرار، كريمة عياد، (2016)، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- (5) جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، الرياض.
- (6) جميلة بدرسي، (1994)، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

- (7) حسن إبراهيم بلوط، (2002)، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت.
- (8) حسين وليد حسين عباس، (2015)، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية – المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- (9) رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، (2013)، "إدارة الموارد البشرية"، دليل علمي، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- (10) سهام كردودي، (2015)، "دور المراجعة التحليلية في تحسين أداء عملية التدقيق في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.
- (11) طارق طه، (2007)، "نظم المعلومات والحاسبات الالية والإنترنت"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- (12) عبد الحميد الفتاح المغربي، (2012)، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- (13) عبد الرحمان بن عنتر، (2010)، "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- (14) عبد الستار العلي، وآخرون، (2005)، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، الأردن.
- (15) عماد عبد الوهاب الصباغ، (1998)، "علم المكتبات"، مكتبة دار الثقافة، عمان.
- (16) عز عبد الفتاح، (2005)، التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الأردن.
- (17) فليح حسن خلف، (2006)، "اقتصاديات التعليم وتخطيطه"، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن.
- (18) فيصل حسونة، (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (19) لمين علوطي، (2004-2003)، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- (20) مبروكة حجار، (2009)، "الاستثمار في التكوين ودوره في تحسين أداء المؤسسة"، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر.
- (21) محمد الصيرفي، (2009)، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- (22) محمد شطاح، (2006)، "قضايا الإعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا والإيديولوجيا"، دار الهدى، الجزائر.
- (23) محمد علي نصر سالم الشائبي، (2011)، "تكيف نظم الرقابة الداخلية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على موثوقية القوائم المالية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (24) محمود عبد الفتاح رضوان، (2013)، "الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- (25) معي الدين حسانة، (2006)، "التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 12، العدد 2، المملكة العربية السعودية.

- (26) مراد رايس، (2006)، "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- (27) ندى إسماعيل جبوري، (2009)، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي"، مجلة كلية الاقتصاد، العدد 22، جامعة بغداد، العراق.
- (28) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، (2012)، "نظم إدارة المعلومات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،
- (29) هلال إدريس مجيد، تغريد جليل أيوب، (2006)، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية البشرية"، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن.
- (30) وسيلة حمداوي، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر.

الرقمنة: آلية تغييرية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتوجه نحو الإدارة الالكترونية والسبيل الأمثل في ظل جائحة كورونا - مع الإشارة لتجربة الإمارات العربية المتحدة -

Digitization: A Changing Mechanism in Human Resources Management Strategies to Move Towards Electronic Management and the Best Way in the Coronavirus Pandemic

- With Reference to the UAE Experience -

ط.د.بوئينة عطاييلية /جامعة باجي مختار- عنابة- الجزائر

Ph.d.s Bouthaina Attailia/University of Badji Mokhtar -Annaba-/Algeria

د.حجلة سعيدة حازم /جامعة باجي مختار- عنابة- الجزائر

Dr .Hajla Saida Hazem/University of Badji Mokhtar -Annaba-/Algeria

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقمنة في التأثير على إدارة الموارد البشرية وبالتحديد على استراتيجياتها، حيث استدعت الضرورة - في خضم التطورات السريعة التي يشهدها العالم- إلى تحول الإدارة التقليدية للموارد البشرية المبنية على التعامل الورقي نحو الإدارة الالكترونية رغبة في تبني أساليب عمل أكثر مرونة وفاعلية من ناحية، وتحقيق الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى.

كما تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الرقمنة من خلال الاستجابة لجائحة كورونا وإدارتها بشكل أمثل، لذا قامت الدراسة بتشخيص واقع الرقمنة في دولة الامارات العربية المتحدة خلال هذه الجائحة والتي مست تطبيقاتها العديد من المجالات وجعلت منها الطريق الفعال لمواجهتها والتخفيف من حدتها وذلك بالاعتماد على بعض المؤشرات لسنة 2020.

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تماشياً مع طبيعة الموضوع، فتم التوصل إلى جملة من النتائج أبرزها أن الرقمنة أثرت إيجاباً على إدارة الموارد البشرية من خلال تحويل استراتيجياتها إلى استراتيجيات إلكترونية أكثر فعالية واستجابة للظروف الراهنة، كما تم التوصل إلى أن الرقمنة أضحت الحاجة الملحة لدولة الامارات العربية المتحدة لمواجهة آثار جائحة كورونا وتفعيل تسييرها. الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة الالكترونية، إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، جائحة كورونا، تجربة دولة الامارات العربية المتحدة.

تصنيف JEL: O33، I1، M54.

Abstract:

This study aims to highlight the role of digitization in influencing human resources management and specifically its strategies In the midst of rapid developments in the world, traditional paper-based human resources management has shifted towards electronic management in order to adopt more flexible and effective working methods on the one hand, and to take advantage of the achievements of the technical revolution in saving time, effort and cost on the other hand.

The study also aims to highlight the importance of digitization by responding to the crises in general and the coronavirus pandemic in particular and managing them optimally. The study diagnosed the reality of digitization in the United Arab Emirates during this pandemic, whose applications touched many areas and made it an effective way to confront and mitigate the crisis by drawing on some indicators for 2020.

This study drew on the analytical descriptive approach in line with the nature of the topic. A number of findings were reached, notably that digitization had a positive impact on human resources management by transforming its strategies

into more effective electronic strategies in response to current circumstances. It was also concluded that digitization has become the urgent need of the United Arab Emirates to cope with the effects of the coronavirus pandemic.

Keywords: Digitization, Electronic Management, Human Resources Management, Human Resources Management Strategies, Coronavirus Pandemic, UAE Experience.

JEL Classification: O33, I1, M54.

مقدمة:

في خضم التطورات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، اتجهت معظم الدول إلى التحول من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الالكترونية رغبة في تبني أساليب عمل أكثر مرونة وفاعلية، هذا الانتقال الذي أثر تأثيراً كبيراً على إدارة الموارد البشرية وأحدث تغييرات جوهرية في استراتيجياتها تماشياً مع مستجدات العصر.

فإذا كان هدف الرقمنة هو الانتعاش والرقى بالبلاد في جميع القطاعات بصفة عامة، وتسهيل وتيسير نشاط المؤسسات وحياة المواطن في جميع الأوقات بصفة خاصة، فإن فعاليتها يجب أن تتعاظم في ظل الأزمات والكوارث.

لذلك أدى الظهور المفاجئ لجائحة كورونا وانتشارها في كل دول العالم وما صاحبه من توقف لعجلة الاقتصاد وتعطل مصالح المؤسسات والأشخاص في جميع المجالات، إلى لجوء العديد من الدول نحو تطبيق الرقمنة على مختلف القطاعات سعياً منها للتخفيف من الآثار الحادة لهذا الوباء ومواصلة العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وتعد الإمارات المتحدة العربية من أوائل الدول العربية التي تبنت هذا التحول الرقمي، فأحدثت قفزات نوعية لتسريعه على مستوى المنطقة والعالم من خلال تحقيق إنجازات مبهرة جعلتها تتصدر المؤشرات العالمية والعربية في مجالات عدة.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تبلور معالم إشكالية الدراسة في الصياغة التالية:

كيف تساهم الرقمنة في تطبيق إدارة إلكترونية للموارد البشرية، وكيف تصدت الإمارات العربية المتحدة لجائحة كورونا؟

فرضيات الدراسة:

تنبثق من هذه الدراسة فرضيتين أساسيتين هما:

الفرضية الأولى: تساهم الرقمنة في تطبيق إدارة إلكترونية للموارد البشرية من خلال تحويل استراتيجياتها إلى استراتيجيات إلكترونية تتمثل في التوظيف الإلكتروني، التكوين الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويض الإلكتروني.

الفرضية الثانية: تعد جائحة كورونا بمثابة محفز للرقمنة، تصدت له الإمارات العربية المتحدة من خلال القيام بالعديد من الإجراءات الرقمية على مختلف قطاعاتها بما فيها إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على المفاهيم الأساسية للرقمنة؛
- ✓ عرض أهم الحثيات النظرية الخاصة بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية؛
- ✓ إبراز الآثار السلبية والايجابية لجائحة كورونا؛
- ✓ تسليط الضوء على تجربة الإمارات العربية المتحدة باعتبارها الرائدة في مجال الرقمنة للتصدي لجائحة كورونا؛
- ✓ تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تفعيل الاجراءات الرقمية في إدارة الموارد البشرية من أجل مواكبة تغيرات العصر بما في ذلك من وقوع كوارث وأزمات كجائحة كورونا.

منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع وخصائص إعداده وتحريره، ومن حيث وصف متغيرات الدراسة (بحثياتها) تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

هيكلية الدراسة:

قسمت الورقة البحثية إلى أربعة أجزاء كما يلي:

أولاً: أساسيات حول الرقمنة: خصص هذا الجزء للتعرف على الرقمنة، من حيث المفهوم، والمصطلحات المتداخلة معها، علاقتها بالإدارة الالكترونية، وأهدافها.

ثانياً: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: يعرض هذا الجزء أهم الحثيات ذات الصلة بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية من حيث الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية، المفهوم، الأهمية والاستراتيجيات.

ثالثاً: جائحة كورونا: مفهومها وآثارها: سلط . هذا الجزء . الضوء على التعريف بالجائحة، آثارها على تراجع أرباح بعض القطاعات وأخيراً مساهمة الرقمنة في التصدي للجائحة.

رابعاً: تجربة الإمارات العربية المتحدة: يعرض هذا الجزء الإجراءات الرقمية التي قامت بها دولة الإمارات العربية المتحدة في جميع قطاعاتها وبالأخص على مستوى إدارة الموارد البشرية للتصدي للجائحة.

أولاً: أساسيات حول الرقمنة

يعرض هذا الجزء من الورقة البحثية أهم الحثيات النظرية ذات الصلة بالرقمنة، من مفهوم والمصطلحات المتداخلة معها، علاقتها بالإدارة الالكترونية، وأهدافها.

1. الرقمنة والمصطلحات المتداخلة معها:

الرقمنة، المعالجة الرقمية، التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: كلها مصطلحات شائعة تستخدم بطريقة خاطئة على نحو متبادل، حيث أن الرقمنة هي: " تحويل البيانات التناظرية إلى رقمية أي الانتقال من مرحلة الورق الى الكمبيوتر"، في حين يعرف التحول الرقمي على أنه: "إعادة تصميم الأعمال من أجل الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من الواقع الرقمي"، أما المعالجة الرقمية فتعني: "الاستفادة من المعلومات الرقمية لزيادة الكفاءة والفعالية" (لعرج مجاهد، 2021، صفحة 342). وأخيرا الإدارة الإلكترونية التي تعرف على أنها: "استخدام الرقمنة في مجال التسيير الإداري للحد من عاملي الزمان والمكان وسلطة اتخاذ القرار" (خبال و بن شهرة، 2021، صفحة 234)، بمعنى أنها: "منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستثمار الفعال لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية من أجل الوصول إلى إدارة متميزة" (بركان و قوجيل، 2021، صفحة 37).

2. علاقة الرقمنة بالإدارة الإلكترونية:

الرقمنة هي نتيجة حتمية للتطور التكنولوجي الذي عرفته تكنولوجيا الاعلام والاتصال في العالم، وتحقيق إدارة إلكترونية لا يكون إلا من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال، فالعلاقة بين الرقمنة والإدارة الإلكترونية كعلاقة الروح بجسد الانسان أي أن الرقمنة هي اللبنة الأولى الواجب القيام بها لبناء نظام الإدارة الإلكترونية (ربيع، 2021، صفحة 1035).

3. أهداف عملية الرقمنة:

يمكن إجمال الأهداف المبتغاة من عملية الرقمنة في ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في (بن تازير، 2019، صفحة 6):

- ✓ إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق أوسع وتشمل: إتاحة دون التقييد بالموقع الجغرافي، إنتاج أشكال مختلفة من الملفات للمصدر الواحد، توصيل المعلومات للمستخدم دون تدخل بشري، تجديد استخدام الأشكال المتهاكلة والتالفة، تطوير الخدمات التقليدية، المشاركة في الموارد؛
- ✓ صيانة وحفظ المجموعات ضد التلف والكوارث؛
- ✓ إمكانية وصول العديد من المستخدمين إلى الحصول على المعلومات وإمكانية مشاركتها ما بين عدة مستفيدين في الوقت ذاته، وبالتالي أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستخدمين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية، ويتم نشر وإتاحة المعلومة للجميع في الوقت ذاته.

ثانيا: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعد من المواضيع المهمة التي لابد من إيضاح مفهومها، وإبراز أهميتها، واستراتيجياتها الإلكترونية.

1. الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

قبل إيضاح الفرق بين الإدارتين لابد أولاً من التطرق إلى مفهوم الإدارة التقليدية لاسيما وأن الإدارة الإلكترونية عرفت سابقاً. وعليه تعرف الإدارة التقليدية على أنها: "نشاط إنساني هادف يقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة للتوصل إلى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة"، بمعنى أنها: "مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بإدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية وتوفر لها الإمكانيات المادية اللازمة بهدف تنفيذ الأهداف العامة بأكبر كفاية إنتاجية وأقصر وقت وأقل تكلفة" (عزيز و أم الخير، 2021، صفحة 114).

ويمكن الوقوف على أبرز الفوارق بين الإدارتين من خلال النقاط الآتية الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 01: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

أوجه الاختلاف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ	الكثير من المعاملات الورقية في النظام التقليدي معرضة للتلف مع مرور الوقت	تأمين محتويات المعاملات الموضوعة في ملفات إلكترونية والمحافظة عليها من التلف والتقدم.
الاسترجاع	الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة، نظراً إلى تكديس الملفات والمعاملات مما قد يحتاج إلى ساعات أو أيام للانتقال إلى الأرشيف والبحث عن ذلك الملف التائه.	البحث عن معاملة أو عن ملف في أرشيف الشبكة الإلكترونية لا يكلف الباحث إلا الضغط على الزر المعني في لوحة المفاتيح ليخرج تاريخ معاملات المراجع كاملاً وليس فقط تلك المعاملة.
التكاليف	يكبد الأسلوب الورقي الإدارة التقليدية الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ تلك الملفات والمعاملات، وصيانة المكان (الأرشيف) الذي تحفظ فيه.	في ظل الإدارة الإلكترونية لا يكلف الأمر فيه أكثر من ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت البيانات أو المعلومات أو المعاملات عليها سلفاً.
المكان	حتى يتم حفظ المعاملات الورقية وتخزين فإن ذلك يستدعي ضرورة توفير مخازن ضخمة، فضلاً عن توفير طاقم عمالة وموظفين وغيرهم، مهمتهم إدارة هذه المخازن والحصول على أحد الملفات عند الطلب، مما يرهق تلك الإدارات التقليدية ويعطل مواردها ويبتلع جهودها المهدرة في الحفظ والتخزين.	أما الإدارات الإلكترونية فإنها تتسع شبكتها لملايين بل لمليارات الملفات، في حين قد لا يحتاج مجموع الأجهزة التي تحمل عليها تلك الشبكة حجم غرفة صغيرة.
الحماية	الملفات الورقية مهددة بالخطر مدام العنصر البشري هو المسؤول عن حمايتها.	تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتهما ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة
الإجراءات	تعتمد إجراءات الإدارة التقليدية على الأسلوب المباشر، حيث يلتقي مراجع هذه الإدارة مع المسؤولين أو الموظفين.	تعتمد إجراءات الإدارة الإلكترونية على الأسلوب غير المباشر، حيث لا يلتقي مراجع الإدارة مسؤولاً أو موظفاً، وإنما يتعاطى مع برنامج حاسوبي نظمت خلاله عمليات دقيقة محددة ينفذها المراجع عبر قائمة من الأوامر، تتم على لوحة مفاتيح جهازه - إن كانت

المعاملات عبر الإنترنت - أو على مكائن الإدارة المخصصة لذلك الغرض كالصرافات الآلية مثلا.		
تتوافر خدمات الإدارات الإلكترونية أربعاً وعشرين ساعة، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكتها في أي وقت سواء من الأجهزة الخاصة في المنازل عبر الإنترنت، أو عبر المكائن التي تتاح فيها أجهزتها ونوافذها الإلكترونية الخاصة، ويمكن أيضاً على مدار اليوم تلقي المعاملات حيث إن ذلك كله يُنفذ وفق برنامج معدا سلفا للرد بالسلب أو الإيجاب على الأوامر التي ترد إليه.	محدودية ساعات الدوام للإدارات التقليدية التي لا يتسع وقت دوامها الرسمي لاستقبال مراجعها إلا في عدد محدود من الساعات على مدى أيام محددة في الأسبوع قد لا تتجاوز الخمسة	مدة الخدمة

المصدر: (عزيز وأم الخير، 2021، الصفحات 124-127)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة التقليدية تختلف عن الإدارة الإلكترونية في العديد من الجوانب، وحسب ما تم التطرق إليه من اختلافات نستنتج أن الإدارة الإلكترونية أفضل بكثير من الإدارة التقليدية من حيث خدماتها المقدمة، تعاملها مع الملفات والعديد من المميزات الأخرى.

2. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

بدأت هذه الإدارة في الاستخدام لأول مرة سنة 1990 عندما بدأت التجارة الإلكترونية تسيطر على الأعمال التجارية في العالم، وكان استخدام الحاسوب في إدارة الأعمال هو الخطوة الأولى للانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني (بوخاري ولقراب، 2017، صفحة 64).

فأشير إليها على أنها: "عملية التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والأنظمة الإلكترونية والذي بدوره يؤدي إلى تحديث عمليات اتخاذ القرار وتقليل الكلف والوقت"

كما يراها بعض الباحثون على أنها: "عبارة عن عملية استغلال التكنولوجيا المطبقة داخل المنظمة بالطرق التي تدعم وتخدم عملية تعيين الموارد البشرية والتعامل مع بيانات الموظفين المعينين سابقاً" (الشلي، المومني، السعودي، والعجلوني، 2017، صفحة 288).

في حين عرفها دافيد ليباك وآخرون على أنها: "أتمتة أنشطة الموارد البشرية التقليدية من توظيف، تدريب، تعليم، تقييم الأداء وتعويض... الخ" (بوخاري ولقراب، 2017، صفحة 65).

لا سيما أن هناك من اعتبرها: "تطبيقاً متميزاً للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وتوفير فرص عديد لإدراك تلك المعلومات" (باسي، 2021، صفحة 1034).

كما يعرفها Bulmash بأنها: "إحدى أشكال تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها مدراء الموارد البشرية لكي يتكفوا من دمج استراتيجياتهم مع استراتيجية المؤسسة بغية تحقيق أهدافهم المتمثلة في تقديم أفضل الخدمات للعاملين بأقل التكاليف باستخدام الحاسوب والانترنت" (بحري وراي، 2021، صفحة 213).

مما سبق يبدو جلياً أن جل التعاريف تشترك في أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية جعلت من تكنولوجيا المعلومات شريكاً استراتيجياً لإدارة الموارد البشرية، وتغيير إيجابي في نمط تسييرها قصد رفع أدائها وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتحديد التماشي مع متطلبات العولمة.

3 . أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

تكتسي الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أهمية كبرى في ظل عصر يتميز بالتقدم التكنولوجي، حيث أصبحت الميزة التنافسية فيها تستند على مدى قدرة المؤسسة على تسهيل وصول المعلومات إلى أصحابها في أسرع وقت ممكن وبالدفقة المطلوبة.

حيث يرى (هوبكنز ماركهام) بأن المؤسسات التي تتخلى عن الأساليب التقليدية وتتبنى الأساليب التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية، فإن ذلك يضمن لها عدة مزايا منها:

- ✓ تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال؛
- ✓ اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين؛
- ✓ تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة؛
- ✓ تحسين الخدمات المقدمة للعملاء؛
- ✓ المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق؛
- ✓ تقليل النفقات الإدارية؛
- ✓ تحسين صورة الشركة (فقاير، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري-، 2020، الصفحات 134 - 135)

4. أهم استراتيجيات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

لم يكن التحول الرقمي للموارد البشرية بظاهرة جديدة، حيث شهد خلال السبعينيات وصول أول برنامج موجه للدفع، وتميزت فترة الثمانينيات بتطوير نظام معلومات الموارد البشرية، فخلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين سمحت الإمكانيات التي توفرها الإنترنت بتطوير العديد من الحلول والممارسات حول التوظيف الإلكتروني التكويني الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني والتعويض الإلكتروني (Emmanuel, Diard, Benabid, & Cherif, 2019, p. 8)، والتي تتجلى في:

1.4. التوظيف الإلكتروني: يقصد بالتوظيف الإلكتروني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التوظيف من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة وإرسال طلبات العمل والسير الذاتية عبر شبكة الأنترنت.

حيث يتم الرد على طلبات العمل والقيام بالمهام الإدارية المتعلقة بها إلكترونياً، كما يمكن أن تجرى مقابلات العمل مع طالبيها كل ذلك عن طريق استخدام قاعدة بيانات السير الذاتية، محرك البحث والتسويق، ومنصات وسائل الإعلام الاجتماعية، بهدف توفير الجهد والوقت عليهم وعلى القائمين على إدارة الموارد البشرية (بحري و رادي، 2021، صفحة 214).

2.4. التكوين الإلكتروني: يعبر التكوين الإلكتروني عن استخدام إدارة الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال للقيام بتكوين أفرادها وأدائها للمهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، ولضمان إيصال المعلومات إلى المتعلمين تستخدم هذه الإدارة أشكال جديدة من أنظمة التعليم الحديثة كالأقراص المضغوطة أو شبكة الانترنت.

حيث وجدت المنظمات سهولة في تعليم وتكوين موظفيها عن بعد كوسيلة يسمح لهم بأداء أعمالهم عن طريق التقنيات التكنولوجية والتعليم الإلكتروني وتأهيلها لمواجهة متطلبات الاقتصاد الرقمي (فقاير، 2020، صفحة 139).

3.4. تقييم الأداء الإلكتروني: يعرف تقييم الأداء الإلكتروني على أنه: "التقييم المعتمد على شبكة الويب (الأجهزة/الأنترنت) لتحسين فعالية المهارات، المعارف، وأداء العاملين" (Moulai & Kada, 2021, p. 421). حيث تقوم العديد من المؤسسات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، حيث تساعد هذه الأنظمة إدارة الموارد البشرية على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين كل ذلك عن طريق استخدام أنظمة محوسبة لمراقبة الأداء وقياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء... وغيرها.

ويعد أحد أهم أسباب ازدياد استخدام أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم (علال و طبايبية، 2021، صفحة 1800).

4.4. التعويض الإلكتروني: تستخدم أنظمة التعويضات الإلكترونية لغرض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المؤسسات، وتكون ذات الكفاءة عند قدرتها على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

حيث تقوم هذه الأنظمة بالعديد من المهام أهمها:

- ✓ حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضرية والتأمين، وكذا إصدار إيصالات الدفع إلكترونياً؛
- ✓ خلق تكامل بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل؛

✓ الاستجابة لتغير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت خاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة ومثال ذلك: عند الوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي، وفي حال فشل الموظف في الاختبار يكون النظام قادراً على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه؛

✓ أتمتة نماذج النفقات الروتينية كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً (يوسف أبو أمونه، 2009، صفحة 93).

ثالثاً: جائحة كورونا: مفهومها وأثارها

1. مفهوم جائحة كورونا:

يعرف فيروس كورونا على أنه عبارة عن: "سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب أمراض للإنسان والحيوان". حيث يتسبب هذا الفيروس في أمراض تنفسية للإنسان، تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى أمراض أشد مثل: متلازمة الشرق الوسط التنفسية (ميرس) ومتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس)، إنفلونزا هونغ كونغ H3N2 سنة 1968، إنفلونزا الآسيوية H2N2 سنة 1958، وإنفلونزا الإسبانية H1N1 سنة 1918 وآخره فيروس كورونا المكتشف مؤخراً (كوفيد - 19).

فمرض كوفيد 19 هو مرض معد يسببه فيروس كورونا ومنشأه حيوان طبيعي، والأرجح أن المستودع البيئي لفيروس كورونا - سارس-2 هو الخفافيش، وقد اكتشفت أول حالات عدو بشرية بمرض كوفيد 19 في مدينة ووهان الصينية في كانون الأول/ ديسمبر من سنة 2019 (حمودي عبد الله جاسم الشمري وعلوان، 2020، الصفحات 315-316).

2. الآثار المترتبة على جائحة كورونا:

شأن جائحة كورونا شأن أي أزمة تصيب العالم، فمن الطبيعي أن يؤثر تفشي هذا الوباء قطاعاتها إما بالإيجاب أو السلب، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم القطاعات التي تراجعت أرباحها أثناء الجائحة خلال الفترة الممتدة ما بين ديسمبر 2019 إلى جوان 2020 من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 01: مستوى تراجع الأرباح في قطاعات معينة أثناء الجائحة (ما بين ديسمبر 2019 وجوان 2020)



Source: (<https://www.google.com/search?q=https://www.statista.com>)

يوضح الشكل أعلاه القطاعات الأكثر تأثراً بجائحة كورونا، حيث يلاحظ أن قطاع السياحة والسفر يأتي في مقدمة القطاعات التي تأثرت بشكل كبير بسبب جائحة كورونا مما أدى إلى تراجع أرباحها بنسبة 70%، بينما كان تأثر القطاعات الأخرى بنسب متفاوتة وأقل مقارنة بقطاع السياحة والسفر.

والملفت للانتباه أن الأنشطة الرقمية شهدت أقل الأضرار، لأن قطاعاتها مجهزة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما أكسبتها مرونة عالية في تلبية حاجات عملائها وكذلك موظفيها، الأمر الذي جعلها لم تتوقف عن العمل بشكل كبير رغم الجائحة.

وعليه انطلاقاً مما تم ملاحظته في الشكل والتحليل المقدم سابقاً يستنتج أن الجائحة لم ولن تكون عائقاً أمام الشركات والمؤسسات في تحقيق عائدات وأرباح وضمن استمرارية النشاط الاقتصادي ما دامت تعتمد على الرقمنة وتطبيقاتها المختلفة، بل وكأن تفشي هذا الوباء يعد بمثابة محفز للاعتماد أكثر على الرقمنة لتقديم الخدمات للمواطنين قابعين تحت الحجر الصحي والعزل المنزلي والتباعد الاجتماعي.

3. جائحة كورونا كمحفز للرقمنة:

ساهمت جائحة كورونا في تسريع التوجه نحو الرقمنة، هذه الأخيرة التي حققت نمواً هائلاً في الأرباح والجولات التمويلية لبعض المجالات التالية:

➤ **تكنولوجيا الصحة:** فحسب تقرير "حركة التمويلات في القطاعات الناشئة الصحية عالمياً" سجّل الربع الأول من عام 2020 رقماً قياسياً في تمويل تقنيات الصحة بنحو 4.9 مليار دولار مقارنة بالسنوات الماضية، أما على مستوى ستة أشهر الأولى من نفس العام، فقد ارتفع إجمالي تمويل الشركات الناشئة العامة في تكنولوجيا الصحة إلى 9.1 مليار دولار بزيادة نحو 19% مقارنة بالفترة نفسها من عام 2019 حين استثمرت في هذا القطاع بقيمة 7.7 مليار دولار. إلا أن

هذه الاستثمارات لم تقتصر فقط على الأبحاث الدوائية أو السريرية أو تطوير العلاجات، بل امتدت لتشمل خدمات التطبيب عن بعد، بالإضافة إلى قطاعات أخرى مثل منصات العلاج النفسي والسلوكي ومنصات الصحة العامة واللياقة البدنية التي لاقت رواجاً كبيراً خلال عام 2020 (أبو الفتوح، 2020).

➤ **التعليم عن بعد:** منذ بداية انتشار الجائحة عالمياً، كان القرار الأرجح الذي اتخذته الدول - حتى يواصل الطلاب تعليمهم دون انقطاع - هو توجّه الأنظار إلى تكنولوجيا التعليم عن بعد Ed-Tech، أين يتم تدريس الطلاب عبر منصات وتطبيقات التعليم الإلكتروني وهم في منازلهم دون الحاجة إلى الذهاب إلى المدرسة أو الجامعة. فبحسب موقع "crunchbase" فقد تحصلت منصات التعليم الإلكتروني خلال الفترة الممتدة من جانفي إلى جويلية عام 2020 على جولات تمويلية ضخمة بقيمة 4.1 مليار دولار، بزيادة 1.5 مليار دولار عن التمويلات التي حصل عليها قطاع التعليم عن بعد خلال الفترة نفسها من العام الماضي 2019 (أبو الفتوح، 2020).

➤ **التقنية المالية:** شهد قطاع الدفع الإلكتروني إقبالا هائلا عام 2020 (الورددي، 2020)، حيث أشارت دراسة حديثة إلى أن 26% من المستهلكين يفضلون تجنب استخدام النقود الورقية منذ تفشي الجائحة، ما تسبب في نهاية المطاف إلى تراجع استخدام النقود الورقية في المعاملات النقدية بنسبة تبلغ 30% والاتجاه نحو عمليات الدفع غير التلامسي (النجار، 2021، صفحة 91).

➤ **التجارة الإلكترونية:** مع الإغلاق الشامل والجزئي للعديد من الدول حول العالم وفرض التباعد الاجتماعي، اتجه الناس إلى الشراء عبر المتاجر الإلكترونية المختلفة بدلا من النزول إلى الأسواق والمتاجر التقليدية بأنفسهم، حيث سجلت مبيعات التجارة الإلكترونية نموا بمعدل 20% في الربع الأول من عام 2020 مقارنة بالفترة نفسها لعام 2019 بمعدل 12%، تضمن ذلك زيادة عدد زوار المواقع بمعدل 16% وزيادة إنفاق المتسوقين بمعدل 4%. ومن أبرز المتاجر التي حققت أرباحاً طائلة نتيجة كورونا هي «أمازون» حيث ارتفعت مبيعاتها بنسبة 40% لتصل إلى 88.9 مليار دولار للأشهر الثلاثة المنتهية في 30 جويلية من عام 2020 (العرج مجاهد، 2021، صفحة 347).

رابعاً: تجربة الإمارات العربية المتحدة

تعددت استجابة الدول في التصدي لجائحة كورونا ومن أبرز هذه النماذج الناجحة دولة الامارات العربية المتحدة، حين صرح وزير الصناعة والتكنولوجيا المتقدمة بأن الإمارات نجحت في مواجهة تداعيات كورونا بما يرسخ مكانتها الرائدة عالمياً وهذا بفضل (العرج مجاهد، 2021، صفحة 348):

- ✓ توجهات القيادة الرشيدة وتعاون المؤسسات الوطنية في احتواء جائحة كورونا؛
- ✓ الجاهزية العالية ونهجها الفعال في اتخاذ الاجراءات الاستباقية؛
- ✓ الإدراك المبكر لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولأهمية التحول إلى بيئة رقمية.

1. التسلسل التاريخي للتحول الرقمي في الإمارات العربية المتحدة:

يمكن اعتبار أن رحلة التحول الرقمي بدأت من عام 1982 مع تأسيس الهيئة العامة للمعلومات وصولاً إلى الحكومة الرقمية التي نشهدها الآن ضمن الثورة الصناعية الرابعة التي تعتمد بشكل جوهري على الثورة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات، والتطلع لتطوير منظومة خدمات حكومة متكاملة ومرنة لتكون الأفضل على مستوى العالم للفترة (2021/2025)، كل هذا موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 02: التسلسل التاريخي للتحول الرقمي في الإمارات العربية المتحدة

السنوات	النشاط	السنوات	النشاط
1982	إنشاء الهيئة العامة للمعلومات	2011	إطلاق برنامج محمد بن راشد للتعليم الذكي
1985	تطبيق خدمات الألياف البصرية المتكاملة الحديثة	2013	إطلاق الحكومة الذكية (المتنقلة) على المستوى الاتحادي
1995	دخول الأنترنت إلى الإمارات	2015	إطلاق الشبكة الإلكترونية الاتحادية (FedNet)
1999	تأسيس مدينة دبي للأنترنت	2016	تدشين الهوية الرقمية (UAEPass)
2000	أول حكومة إلكترونية في المنطقة - دبي-	2018	إطلاق الاستراتيجية الوطنية للتعاملات الرقمية (البلوك تشين)
2001	أول بوابة دفع إلكترونية (الدرهم الإلكتروني)	2019	إطلاق الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني
2003	إنشاء الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات (الحكومة الرقمية)	2020	عام الخمسين، الانطلاق نحو خمسين جديدة
2009	تكليف هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية بالإشراف على التحول الرقمي.	2021	التطلع لتطوير منظومة خدمات حكومة متكاملة ومرنة لتكون الأفضل على مستوى العالم.
2010	إطلاق البوابة الرسمية لحكومة الإمارات	2025	

المصدر: (لعرج مجاهد، 2021، الصفحات 348-349)

2. تصنيف دولة الإمارات ضمن مؤشري تنمية الحكومة الإلكترونية 2020 والاقتصاد العربي الرقمي 2022:

في الجدول الموالي سيتم إيضاح تصنيف دولة الإمارات العربية المتحدة ضمن مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية 2020 مقارنة بباقي الدول العربية:

الجدول رقم 03: تصنيف الدول العربية ضمن مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية 2020

البلد	الترتيب العالمي	الترتيب عربياً	مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية	فئة التصنيف
الإمارات العربية المتحدة	21	1	0.8555	مرتفع جداً
البحرين	38	2	0.8213	مرتفع جداً
السعودية	43	3	0.7991	مرتفع جداً

مرتفع جدا	0.79913	4	46	الكويت
مرتفع جدا	0.7749	5	50	عمان
مرتفع	0.7173	6	66	قطر
مرتفع	0.6526	7	91	تونس
مرتفع	0.57299	8	106	المغرب
مرتفع	0.5527	9	111	مصر
مرتفع	0.5309	10	117	الأردن
مرتفع	0.5173	11	120	الجزائر
متوسط	0.4955	12	127	لبنان
متوسط	0.4763	13	131	سوريا
متوسط	0.4360	14	143	العراق
متوسط	0.3743	15	162	ليبيا
متوسط	0.3154	16	170	السودان
متوسط	0.3045	17	173	اليمن
متوسط	0.282	18	176	موريتانيا
متوسط	0.2799	19	177	جزر القمر
متوسط	0.2728	20	179	جيبوتي
منخفض	0.1293	21	191	الصومال
منخفض	0.0875	22	193	جنوب السودان

المصدر: (بركان وقوجيل، 2021، صفحة 43)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن دول الخليج العربي-بصفة عامة- تصدرت المراتب الأولى عربيا ضمن مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية لعام 2020، وبصفة خاصة احتلت الإمارات العربية المتحدة المرتبة الأولى عربيا والمرتبة 21 عالميا ضمن نفس المؤشر وتصنيف مرتفع جدا مقارنة بباقي الدول العربية.

كما أسفرت النتيجة الرئيسية لمؤشر الاقتصاد العربي الرقمي لعام 2022 في إصداره الثالث عن استمرار دولة الإمارات العربية المتحدة في صدارة الدول العربية حيث حصلت على المركز الأول في جميع أسس المؤشر من حيث المؤسسات، البنية التحتية، التعليم والمهارات، الحكومة الالكترونية، الابتكار، المعرفة والتكنولوجيا، بيئة الأعمال والجاهزية الرقمية، نمو سوق التمويل والتنمية المستدامة، تليها بعد ذلك المملكة العربية السعودية، فقطر ثم البحرين (Arab Digital Economy Index 2022).

3. الإجراءات الرقمية التي طبقتها دولة الإمارات في مواجهتها الشاملة للوباء:

تنوعت الآليات والإجراءات التي طبقتها دولة الإمارات في مواجهتها الشاملة لوباء فيروس كورونا، بصورة عكست نجاح الدولة في إدارة هذه الأزمة، ومرونة مؤسساتها وأجهزتها الرسمية وقدرتها على مواجهة هذه الأزمة بكفاءة وفاعلية، وذلك:

❖ على الصعيد الصحي: تم إطلاق تطبيق "الحصن" المخصص للأجهزة والهواتف الذكية لتتويجا لجهود الإمارات في تطوير انتشار الفيروس، كونه يمثل منصة رقمية رسمية خاصة باختبارات فيروس كورونا. حيث جمع التطبيق مزايا وخصائص تطبيقي "TRACE COVID" و"STAY HOME" إلى جانب كونه يضمن الحماية الفائقة لخصوصية المستخدم من خلال أفضل معايير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتكنولوجي.

كما أطلقت الوزارة "الطبيب الافتراضي" لفيروس كورونا المستجد "كوفيد"، حيث بإمكان المراجعين التحدث معه عن الأعراض التي يشعرون بها، ويتم الرد على استفساراتهم في زمن قياسي، وذلك في إطار الحرص على الحفاظ على الصحة العامة للسكان.

منح براءة اختراع من قبل وزارة الاقتصاد لعلاج إماراتي بالخلايا الجذعية مبتكرا وواعدا لالتهابات فيروس كورونا، والذي قام بتطويره فريق من الأطباء والباحثين في مركز أبوظبي للخلايا الجذعية (لعرج مجاهد، 2021، صفحة 350).

❖ التعليم عن بعد: جاء توجيه وزارة التربية والتعليم بتطبيق منظومة التعلم عن بعد في دولة الإمارات وذلك في إطار آلية تدريس ومتابعة وتقييم سير العملية التعليمية في المدارس ومؤسسات التعليم العالي. حيث تعد الإمارات واحدة من بين منظومات التعلم الذكي الأكثر تطوراً وتقدماً في المنطقة والتي تحتضن العديد من المشاريع والمبادرات الحيوية للتعلم عن بعد من بينها: برنامج محمد بن راشد للتعلم الذكي، ومنصة «مدرسة» وهي منصة تعليمية إلكترونية باللغة العربية توفر دروساً بالفيديو متاحة بالمجان، تأسيس جامعة محمد بن زايد للذكاء الاصطناعي - أول جامعة للدراسات العليا المتخصصة في بحوث الذكاء الاصطناعي على مستوى العالم. . وغيرها (لعرج مجاهد، 2021، صفحة 351).

❖ منصة العمل الافتراضي: سعيًا مع سلسلة التدابير الوقائية والاحترازية المتبعة في دولة الإمارات العربية المتحدة لمواجهة فيروس كورونا، وانطلاقاً من سعي وزارة الموارد البشرية والتوطين لبناء منظومة شاملة لحماية الحقوق العمالية وضمان مصالح أصحاب العمل تم تطوير منصة سوق العمل الافتراضي، حيث يتوجب على المنشآت التي يوجد بها فائض في أعداد العمالة من غير المواطنين المصح لهم بالعمل لديها تسجيل بياناتهم في نظام سوق العمل الافتراضي على الموقع الإلكتروني careers.mohre.gov.ae لدعم احتياجات سوق العمل في ظل وقف الاستقدام من خارج الدولة، على أن يبقى التزامها تجاه هؤلاء العمال قائماً من حيث السكن والوفاء بكافة مستحقاتهم (عدا الأجر) وذلك حتى مغادرتهم البلاد أو التصريح لهم بالعمل بمنشأة أخرى. فتمكن هذه المنصة أصحاب العمل من استقطاب

العمالة من داخل الدولة واختيار ما يتوافق مع متطلباتها في الوظائف المتاحة وطرح الشواغر وذلك في ظل وقف الاستقدام من خارج الدولة (https://www.mohre.gov.ae/ar/eparticipate/consultations.aspx?cid=1853)

خاتمة:

بحثت هذه الورقة حول إبراز أهمية الرقمنة في تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية أكثر كفاءة وانسجاما مع مستجدات العصر بما في ذلك جائحة كورونا والتي تعد أزمة عالمية أثرت على الجميع، مع الإشارة إلى تجربة الإمارات العربية المتحدة من حيث تصديها لهذا الوباء بالاعتماد على الرقمنة، حيث توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

- أثرت الرقمنة تأثيرا إيجابيا على إدارة الموارد البشرية من خلال تحويل استراتيجياتها إلى استراتيجيات إلكترونية أكثر فعالية واستجابة للظروف الراهنة من خلال:
- ✓ حفظ وتحديث سجلات الموظفين وجمع المعلومات الهامة المتعلقة بأسمائهم، مؤهلاتهم، مستوى التكوين، رتبهم الوظيفية وبريدهم الإلكتروني؛
- ✓ تفعيل عملية الاتصال والتفاعل بين الموظفين عبر الشبكات الإلكترونية
- ✓ تأهيل الموظفين وتحديد استحقاقات التعويض والخبرة عن طريق الشبكة الرقمية
- ✓ تقييم أداء الموظفين ومتابعتهم عن طريق نظم التسيير الرقمي وتصحيح الأخطاء وتحسين أدائهم.
- ✓ تعدد جائحة كورونا كمحفز للكثير من الدول لاتباع الاجراءات الرقمية والتصدي لهذا الوباء
- ✓ أضحت الرقمنة الحاجة الملحة للكثير من الدول بصفة عامة ولدولة الامارات العربية المتحدة بصفة خاصة لمواجهة آثار جائحة كورونا وتفعيل تسييرها، وهو ما يتطلب توفير بيئة تنظيمية واستثمارات في البنية التحتية والتقنية؛
- ✓ إن إدراك الإمارات المبكر لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهمية التحول إلى بيئة رقمية، مكتمها من التكيف بسرعة مع التحديات الناشئة عن جائحة كورونا واتخاذ العديد من الإجراءات الرقمية على مستوى قطاعاتها بما في ذلك إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ تعتبر تجربة الإمارات العربية المتحدة من التجارب الرائدة في مجال الرقمنة والتصدي لجائحة كورونا، ذلك أنها بقيت محافظة على صدارة المرتبة الأولى من بين الدول العربية حسب مؤشر الاقتصاد الرقمي العربي في إصداره الثالث لعام 2022.

توصيات الدراسة: وعليه توصي هذه الدراسة بـ:

- ✓ ينبغي على المؤسسات أن تعي أهمية توظيف التكنولوجيا وتقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير منظومة العمل المؤسسي، والاعتماد عليها بشكل كبير في تدريب الموظفين وتعليمهم وتطوير قدراتهم، وفي الوقت ذاته يجب أن لا تغفل جانب تأهيل الموظفين وصقل مهاراتهم الرقمية حتى يكونوا قادرين على التعامل مع مستجدات عالم التكنولوجيا.

✓ ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال مثل تجربة الإمارات العربية المتحدة وهذا للالتحاق بركب الدول المتطورة، وذلك من خلال تعزيز البنية التحتية المطلوبة، نشر الثقافة الرقمية عبر إجراء دورات تدريبية، تطوير منصات وطنية لتسهيل تكامل الأنظمة والبنى التحتية والاهتمام بالفئات المحرومة وضعيفة استخدام الرقمية

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- (1) (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 05 30، 2022، من Arab Digital Economy Index 2022.
- (2) (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 05 28، 2022، من <https://www.mohre.gov.ae/ar/eparticipate/consultations.aspx?cid=1853>.
- (3) أبو بكر بحري، و نور الدين رادي. (2021). تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كألية لتحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "شعبان حمدون" بمغنية. مجلة التنمية الاقتصادية، (02)06، الصفحات 209 - 224.
- (4) إلهام باسي. (2021). مدى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية: دراسة حالة الفارابي/عنابة. مجلة العلوم الانسانية، (01)21، الصفحات 1030 - 1049.
- (5) أنيسة بركان، و سهام قوجيل. (2021). تفعيل دور الإدارة الالكترونية في إدارة الأزمات والكوارث -مع الإشارة إلى حالة الإدارة الالكترونية في الدول العربية خلال جائحة فيروس كورونا. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (02)14، الصفحات 35-49.
- (6) 6-ثلجة بوخاري، ورفيقة لقراب. (2017). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة(03)، الصفحات 63 - 76.
- (7) حميد خبال، و شول بن شهرة. (2021). الإدارة المتكاملة -التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية والذكية -الأسباب والدوافع. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، (02)06، الصفحات 231-244.
- (8) سامية عزيز، و قوارح أم الخير. (2021). الإدارة الالكترونية كإستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، (01)04، الصفحات 113-130.
- (9) عادل علال، و سلمية طبايبية. (2021). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك التجارية -دراسة عينة من موظفي بنك الخليج وكالات الشرق في الجزائر -. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، (03)08، الصفحات 1794 - 1819.
- (10) عماد أبو الفتوح. (13 09، 2020). استغلال الجائحة.. القطاعات الناشئة الأكثر ازدهارا في زمن كورونا. تاريخ الاسترداد 06 02، 2022، من <https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/entrepreneurship>.
- (11) فاطمة الورددي. (13 06، 2020). الرقمنة في زمن جائحة كورونا. تاريخ الاسترداد 06 01، 2022، من <https://amadeusonline.org>.

- (12) فراس سليمان الشلي، محمد عبد الله المومني، موسى أحمد السعودي، و محمد اقبال العجلوني. (2017). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة "دراسة حالة_ المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي_ الأردن. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(02)، الصفحات 275 - 319.
- (13) فيصل فقاير. (2020). الادارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري -. مجلة الاقتصاد والبيئة، 03(02)، الصفحات 126-142.
- (14) كرم محمد زيدان النجار. (2021). التجارة الإلكترونية ومدى تأثيرها بجائحة كورونا. ورقة منشورة في كتاب أعمال المؤتمر الدولي المحكم حول الحجر الصحي، 31. لبنان.
- (15) مريم بن تازير. (2019). واقع تطبيق استراتيجيات الحفظ الرقمي في مشاريع الرقمنة: دراسة ميدانية بالمكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية . Cybrarians Journal (54)، الصفحات 1-38.
- (16) مي حمودي عبد الله جاسم الشمري، ورمزي علوان. (2020). مستقبل إدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 12(01)، الصفحات 310-329.
- (17) نسيمه لعرج مجاهد. (2021). استراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة: الإمارات العربية المتحدة. دفاتر MECAS، 17(4)، الصفحات 339-355.
- (18) نصيرة ربيع. (2021). حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، 06(02)، الصفحات 1031-1049.
- (19) يوسف محمد يوسف أبو أمونه. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا، غزة: الجامعة الفلسطينية.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 20) (n.d.). Retrieved 06 02, 2022, from <https://www.google.com/search?q=https://www.statista.com>.
- 21) Emmanuel, B., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). Transformation digitale de la fonction RH. Dunod: 11 rue Paul Bert 92247 Malakoff Cedex.
- 22) Moulai, A., & Kada, Y. (2021). E-HRM Practices and its Impact on Employees' Performance in the Industrial Sector, An Applied Study on the Cement Company in Saida Algeria. journal of Management and Economic Sciences Prospects, 05(01), pp. 417-435.

واقع الفجوة الرقمية في دول المغرب العربي - دراسة تحليلية مُقارنة بين: الجزائر، تونس والمغرب

The reality of the digital divide in the Arab Maghreb countries - a comparative analytical study between: Algeria, Tunisia and Morocco

د. عليوة علي / جامعة جيجل / الجزائر

Dr. ALIOUA Ali / University of Jijel / Algeria

ط.د. بوسعدية مراد / جامعة ورقلة / الجزائر

Boussadia Mourad / University of Ouargla / Algeria

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص وتحليل واقع الفجوة الرقمية والمعلوماتية في دول المغرب العربي مع التركيز على دول: الجزائر، تونس والمغرب، من خلال الاعتماد على بيانات مؤشر الوصول الرقمي الذي يشتمل على جميع مفردات الاقتصاد الرقمي من: البنية التحتية، الاستطاعة المادية، المعرفة، الجودة والاستخدام الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويرتكز هذا المؤشر على ثلاثة مؤشرات أساسية مؤثرة في مدى تعزيز مؤشرات تقنيات المعلومات والاتصالات والمتمثلة في: مؤشر الهاتف الثابت، مؤشر الهاتف النقال ومؤشر شبكة الأنترنت. حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لدراسة ووصف واقع هذه الظاهرة في دول المغرب العربي، كما استخدمنا في دراستنا منهج دراسة حالة؛ لقياس ومقارنة حجم الفجوة الرقمية بين الدول الثلاثة سابقة الذكر. وقد كشفت الدراسة عن عمق الفجوة الرقمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال فاقت حجم الـ 60% في كل دولة من الدول الثلاث على حدٍ، مما يتطلب تكثيف الجهود العلمية والعملية لتقليص حجمها والتقليل من حدتها، من خلال تطوير وتعزيز مستويات البنية الأساسية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وزيادة الاهتمام برأس المال البشري للقضاء على الأمية الرقمية. الكلمات المفتاحية: فجوة رقمية؛ اقتصاد رقمي؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ دول المغرب العربي.

Abstract:

The study aimed to try to diagnose and analyze the reality of the digital and information gap in the Arab Maghreb countries with a focus on the countries: Algeria, Tunisia and Morocco, by relying on the data of the Digital Access Index (DAI), which includes all the vocabulary of the digital economy from: infrastructure, affordability, knowledge, quality and usage of information and communication technology (ICT). This indicator is based on three basic indicators that influence the extent to which the indicators of ICT are enhanced, which are: the fixed telephone index, the mobile phone index and the Internet index. Where we relied in our study on the appropriate descriptive and analytical approach to study and describe the reality of this phenomenon in the Arab Maghreb countries. We also used the case study method in our study; to compare and measure the size of the digital gap between the three previously mentioned countries.

The study revealed the depth of the digital divide in the field of ICT that exceeded the size of 60% in each country separately, which requires intensifying scientific and practical efforts to reduce its size and its severity, through the development and strengthening of the levels of infrastructure for the ICT sector and increasing interest with human capital to eradicate digital illiteracy.

Keywords: Digital Gap; Digital Economy; Information and Communication Technology; Maghreb Arab Countries.

مقدمة:

شهد العالم أواخر القرن الماضي تطورات اقتصادية وتكنولوجية كبيرة مست مختلف جوانب الحياة، حيث أضحت فيه ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال جزءاً لا يتجزأ من حياة المجتمعات في عصرنا الحالي. لقد قفزت هذه الثورة التكنولوجية بحياة الانسان إلى أعلى مستويات الرُّقي والتطوُّر في المعاملات والتعاملات اليومية بشكل اختصر كل المسافات وتجاوز كل الحدود المكانية.

إنَّ المتأمل لواقع المجتمعات اليوم وما يشهده من ثورة المعلومات يلاحظ بوضوح الصراع الكبير من أجل امتلاك وسائل التكنولوجيا الحديثة، ويدرك تماماً بأن من يمتلكها هو الذي يسيطر ويتحكم في زمام الأمور.

إنَّ التَّسارع والتَّسابق لامتلاك وسائل التكنولوجيا والمعلومة خلق هوةً (فجوة) كبيرة بين تلك الدول التي تمتلك وسائل التكنولوجيا الحديثة والقادرة على استخدامها وتوظيفها بشكل سليم وتلك الدول المغلوبة عن أمرها والتي ليس لها في امتلاكها وتوظيفها شيء أو إلّا الشيء القليل، وقد أُطلق على هاته الفجوة اسم "الفجوة الرقمية".

إشكالية البحث:

على غرار الدول النامية؛ لا تزال الدول العربية عموماً تعاني تأخر ملحوظ في استخدام التكنولوجيا وهذا الآخر يتفاوت من دولة لأخرى حسب إمكانيات كل دولة البشرية والمادية والتقنية، ففي الوقت الذي سارعت فيها مجموعة من الدول العربية إلى توطين التكنولوجيا الحديثة للاتصال والرقمنة، لا تزال بعض الدول الأخرى تعاني من مشاكلها الداخلية خاصّة مما ساهم في توسع الفجوة الرقمية فيما بينها.

إنَّ سعينا للوقوف على مقومات البيئة الرقمية والمعلوماتية في دول المغرب العربي مع التركيز على دول: الجزائر، تونس والمغرب وتشخيص حجم الفجوة الرقمية فيها، جعلنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو موقع دول المغرب العربي ضمن التحوّل الرقمي والمعلوماتي الذي يشهده العالم؟

فرضيات البحث:

في محاولة منّا للإجابة على التساؤل الرئيسي السابق، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- ✓ هناك تفاوت كبير في امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دول المغرب العربي خصوصاً ودول العالم عموماً
- ✓ تشابه الأوضاع الاقتصادية والبشرية والتقنية في دول المغرب العربي أدى إلى استقرار حجم الهوة الرقمية والمعلوماتية مقارنة ببعض الدول النامية التي قطعت أشواطاً في هذا المجال.

أهمية الموضوع:

تكتسي الدّراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حدّ ذاته، فمُشكلة الفجوة الرّقمية هي نتاج الثورة المعلوماتية التي غزت العالم، وأصبحت تُشكّل محور اهتمام العديد من الباحثين في الوقت الحالي، من خلال التركيز على أهم آثارها وانعكاساتها على مختلف الدول، ووضع الحلول الكفيلة بتقليص حجم الهُوّة الرّقمية والمعلوماتية بينها.

أهداف الموضوع:

يأتي هذا البحث لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- ✓ التعرف على مفهوم الفجوة الرّقمية والمعلوماتية وتبيين انعكاساتها وأخطارها؛
- ✓ التعرف على أنواع الفجوة الرّقمية ومؤشرات حسابها؛
- ✓ محاولة تشخيص واقع الفجوة الرّقمية في دول المغرب العربي مع التركيز على دول: الجزائر، تونس والمغرب؛
- ✓ تقديم بعض المقترحات العلميّة والعملية الكفيلة بتقليص وسدّ الفجوة الرّقمية والمعلوماتية بين دول المغرب العربي، وتحقيق نوع من التّوازن الرّقمي بينها في هذا المجال.

منهج الدّراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لدراسة واقع ظاهرة الفجوة الرّقمية والمعلوماتية في دول المغرب العربي، ووصفها وصفاً كاملاً ودقيقاً. كما استخدمنا في دراستنا منهج دراسة حالة: لمقارنة وقياس بين حجم الهُوّة الرّقمية والمعلوماتية بين دول المغرب العربي المعنية بالدّراسة.

تقسيمات الدّراسة:

وللإجابة على هذه الإشكالية حاولنا تقسيم البحث ثلاثة أقسام رئيسية، كما يلي:

- ✓ مدخل مفاهيمي لماهية الفجوة الرّقمية في ظل الاقتصاد الرقمي
- ✓ أنواع الفجوات الرّقمية ومؤشرات قياسها
- ✓ واقع التكنولوجيا الرّقمية في دول المغرب العربي (الجزائر-تونس - المغرب).

أولاً: مدخل مفاهيمي لماهية الفجوة الرّقمية:

إنّ مفهوم الفجوة (الهُوّة) الرّقمية هو مفهوم ظهر حديثاً موازاً مع التطوّر الحاصل في حيازة واستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحيازة المهارات التي يتطلّبها التعامل معها بين الدول المتقدمة المنتجة لهذه التكنولوجيا ولبرامجها ومحتوياتها وبين الدول النامية التي لا تساهم في إنتاج هذه التكنولوجيات وفي صياغة محتوياتها.

1) نشأة وتعريف الفجوة الرقمية:

يرجع بداية ظهور الحديث عن الفجوة الرقمية إلى بداية التسعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية عندما كان هناك تمييزاً بين من يمتلكون المعلومة وبين من لا يمتلكون المعلومة، وقد كانت هناك فوارق وفجوات كبيرة في أوساط المجتمع الأمريكي في مجال تقديم خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية، لتمتد بعد ذلك إلى عدم المساواة في مجال تجهيزات واستخدامات الكمبيوتر والولوج لخدمات الأنترنت (Raller & Rochelander, 2007, P 3)، وذلك بعد صدور تقرير وزارة التجارة الأمريكية الشهير سنة 1995 بعنوان: "السقوط الحر من فتحات الشبكات" وهو ما لفت الانتباه إلى هذا الفارق الكبير بين مختلف فئات المجتمع الأمريكي خاصة بالنسبة للسود والنّازحين إليها من مختلف المناطق على غرار آسيا، المكسيك، إسبانيا وأمريكا اللاتينية (زرزار، 2010، ص 226)

وقد تناولت عدة دراسات أمريكية في بداية التسعينيات مشكلة الفجوة الرقمية أكدت من خلالها على المخاطر المرتبطة بإقصاء بعض المجموعات من أوساط فئات المجتمع الأمريكي من تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات، لكن الفجوة الرقمية كمصطلح محدد كان قد جاء بها Long-Scott سنة 1995 لإظهار المخاطر المتعلقة بإقصاء الشعوب الفقيرة والأقليات من تكنولوجيا الإتصالات فيما يتعلق بالمشاركة في الحياة الديمقراطية، ليتسع هذا المفهوم بعد ذلك ويزداد تداوله بسرعة في مختلف الأوساط ليخرج عن النطاق المحلي إلى المستوى العالمي خاصة بعد صدور قانون الإتصالات السلكية واللاسلكية لسنة 1996 في الولايات المتحدة الأمريكية والذي دار حوله نقاش كبير في مسألة تعميم الولوج للأنترنت وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية، وأشار إلى الدور الكبير الذي يلعبه التعليم في تضيق هذه الفجوة (Raller & Rochelander, 2007, P. 3).

تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت مصطلح الفجوة الرقمية على اختلاف وتنوع مجالات البحث، إذ لا يوجد تعريف واحد وشامل لهذا المفهوم رغم العديد من المحاولات المبكرة لاستقصائه، وفيما يلي نذكر أهم بعض التعاريف لهذا المصطلح الحديث نسبياً:

الفجوة الرقمية "The Digital Gap" مصطلح يتكون من كلمتين: "Gap" أي الفجوة التي تعني الفرق التقني في الوسائل، "Digital" وهي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Digitus" والتي تعني رقماً حسابياً، أي أن المعلومات تُخزّن وتُحوّل إلى نسق رقمي (عبدلي & مروان، 2016، ص 5)، وقد عرّفها تقرير وزارة التجارة الأمريكي السالف الذكر على أنها: "الفجوة الرقمية هي الفجوة الفاصلة بين الدول المتقدمة والدول النامية في النفاذ إلى مصادر المعلومات والمعرفة، والقدرة على استغلالها واستخدامها، وهي ذات أسباب علمية، تكنولوجية وتنظيمية فضلاً عن توفر البنية التحتية":

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) في سنة 2001 على أنها: "الفجوة الرقمية «Fracture numérique» هي التباين بين الأفراد، المنازل، المؤسسات، المناطق الجغرافية ومختلف المستويات الاجتماعية والاقتصادية، فيما يتعلق بفرص النفاذ لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، واستخدام الأنترنت في كل النشاطات، كما تعكس الفجوة الرقمية كذلك عمق التباين داخل البلد الواحد" (Attour & Longhi, 2009, P. 120)؛

أما الاتحاد الدولي للاتصالات فيعرفها بأنها: "الاختلاف بين من يملك ومن لا يملك فرص النفاذ أو الوصول إلى المعلومات عبر وسائل وتقنيات الإتصال وقد تكون بين البلدان المتقدمة أو النامية أو بين البلدان ضمن المجموعة الجغرافية الواحدة أو بين السكان بحسب خصائص العمر، الجنس، الدخل والعرق":

ومن خلال التعريف السابقة يمكن القول أنّ الفجوة الرقمية هي: "عدم القدرة على النفاذ إلى مصادر المعرفة واستيعابها وتوظيف هذه المعرفة لتوليد معرفة جديدة في ضوء توافر البنية التحتية لهذه الدورة المعرفية".

وتختلف الفجوة الرقمية عن الفجوة المعرفية "The Knowledge Gap" التي تعتبر تلك الهوة الهائلة التي تفصل بين من يملك المعرفة وأدوات استغلالها وبين من لا يملكها، أي بين الدول المتقدمة والدول النامية (جوهري، 2013، ص 117-118)، وعليه فالفجوة الرقمية قد تكون دولية أو إقليمية، أو محلية (غنيم & العناني، 2011، ص 30).

2) أسباب الفجوة الرقمية:

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى بروز الفجوة الرقمية واتساع نطاقها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي والنتيجة أساسا عن ثورة تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات، نذكر منها (التجار & مصطفى مهدي، 2008، ص 194):

أ. الأسباب التكنولوجية: والتي تتمثل أساسا في:

- ✓ التطورات الكبيرة وبمعدلات متسارعة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية (عتاد الإتصالات، البرمجيات، تنامي عدد مواقع الويب... إلخ)، مما يزيد من صعوبة اللحاق بها؛
- ✓ الابتكارات الكبيرة لهذا النوع من التكنولوجيا من طرف الدول الكبرى (أمريكا، اليابان، الدول الأوروبية)؛
- ✓ ضعف الاستثمارات في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال بالنسبة للدول النامية واقتصارها على شراء واقتناء الأجهزة دون تشجيع التصنيع في هذا المجال.

ب. الأسباب الاقتصادية والسياسية: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ غياب وضعف البنية التحتية الملائمة للاستثمار في تقنية المعلومات والإتصالات (الإنفاق على البحث والتطوير)
- ✓ الإمكانيات المالية والاقتصادية الضخمة التي تتلاءم ومتطلبات الاقتصاد الرقمي اللازمة للاستثمار في المجال التكنولوجي

- ✓ عدم وجود نموذج اقتصادي في مجال تمويل البنية التحتية للمعلومات في معظم بلدان الدول النامية؛
- ✓ سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على شبكة المعلومات الدولية
- ✓ انتفاء حرية الفكر والتعبير وعدم إمكانية المساهمة في صنع القرار.

ج. الأسباب الديمغرافية والاجتماعية: ويمكن اختصارها في سببين رئيسيين

- ✓ أولهما هو هجرة العقول العربية إلى الخارج مما يساهم بشكل كبير في خروج الأموال العربية للخارج؛

✓ وثانيهما هو تدني مستويات التعليم العربية وتفشي التخلف التكنولوجي، وانخفاض الدخل، والجواجز اللغوية.

ثانياً: أنواع الفجوات الرقمية ومؤشرات قياسها

يصعب قياس الفجوة الرقمية في بلد ما باستخدام بعض الأرقام المعبرة عن اتساعها نظراً لتعدد أبعادها وتشعب محاورها، بحيث توجد عدة أنواع من المؤشرات تقيس بعض أبعاد الفجوة الرقمية.

1) أنواع الفجوات الرقمية:

يمكن القول أن الفجوة الرقمية تحمل في طياتها عدة فجوات نوضحها فيما يلي (سعدون، 2012، ص 4-5):

أ. الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية:

إن الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية اليوم مقاسها بعدد مستخدمي الإنترنت، إذ تمتلك الدول المتقدمة وفق إحصائيات الأمم المتحدة 86% من الناتج المحلي الكلي للعالم، بينما عدد مستخدمي الإنترنت فيها 93% من عدد المستخدمين في العالم، وإذ لا تتعدى نسبة انتشار الإنترنت في بعض الدول النامية ذات الدخل المنخفض عن 0.2% من عدد السكان.

ب. الفجوة الرقمية بين الدول العربية:

وقد تفاوتت الإحصائيات عن مدى تقدم كل دولة في هذا المجال لكن النظر إلى واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم العربي يكشف عن وجود هوة رقمية بين بلدان طورت نسيج تكنولوجيا الاتصالات فيها وأغلبها في منطقة الخليج وبلدان لازالت متعثرة في هذا المجال (شنيبي، 2010، ص 67). وتمثل هذه الفجوة اليوم بعناصرها المتعددة التحدي الأكبر أمام دول العالم العربي في التوجه نحو بناء اقتصاد المعرفة القائم على كثافة المعرفة وكثافة رأس المال البشري المؤهل، فلا بد من تجاوز هذه الفجوة الرقمية وتداعياتها من فجوات أصغر تولدت عنها تمثلت في فجوة الإتصالات، وفجوة المحتوى الرقمي، وفجوة العقل والتعلم، وفجوة اللغة (جوهرى، 2013، ص 129).

ج. الفجوة الرقمية بين الجنسين:

لا تزال مؤشرات التنمية في العالم تشير إلى أن المرأة أكثر عرضة للأمية من الرجل، إضافة إلى الصعوبة التي يمكن أن تلقاها المرأة في بعض الدول لتنفيذ إلى شبكة الإنترنت في الأماكن العامة والتي تكاد تكون حكراً على الذكور، وفي مقال لدورين بوغدان - مارتن رئيسة دائرة التخطيط الاستراتيجي وشؤون الأعضاء بالاتحاد الدولي للاتصالات تقول: "أصبحت المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة أكثر أهمية من أي وقت مضى في القرن الحادي والعشرين خاصة مع انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أي مكان، من الضروري أن نسد الفجوة الرقمية بين الجنسين" (بوغدان - مارتن، 2016، ص 6).

وفيما يتعلق بالفجوة بين الجنسين في استعمال الأنترنت، فيبدو أنها لا تضيق بل تتسع، وفقا لأحدث الأرقام التي نشرها الاتحاد الدولي للاتصالات، حيث زادت من 11% سنة 2013 إلى 12% في نهاية 2016، وعدد النساء اللواتي يستعملن الأنترنت الآن على مستوى العالم أقل من الرجال بمقدار 250 مليون (بوغدان & مارتن، 2016، ص 6).

د. الفجوة الرقمية بين الأجيال:

تشكل المدرسة وفضاءات الأنترنت اليوم أحد أبرز مواطن اكتساب الثقافة بين الأجيال وهذا في ظل نقص تجهيز المنازل بالحواسيب وارتباطها بشبكة الأنترنت في الكثير من الدول، ما يعني إقصاء شريحة الكهول والشيوخ من الاستفادة من خدمات تكنولوجيا الإعلام والإتصال مقارنة بالشرائح أو الفئات الأخرى في المجتمع، باستثناء أولئك الذين تسمح لهم ظروفهم المادية أو طبيعة عملهم بالنفاذ إلى الشبكة العالمية، هذه الوضعية التي من شأنها تعميق وزيادة حجم الفجوة بين الأجيال، وهو صراع يمكن أن يتحول اليوم إلى قطيعة تامة تكون لها من الآثار التربوية والحضارية ما يتجاوز مجرد النفاذ إلى التكنولوجيات الحديثة.

هـ. الفجوة الرقمية في اللغة:

فجرت تكنولوجيا المعلومات إشكالية اللغة إذ منذ ظهور الحاسوب في أواخر الأربعينات من القرن الماضي وصلته باللغة تتوقف وتزداد تأصيلا في كلا الاتجاهين، كون اللغة هي تجسيد لما في الذهن البشري واتجاه الحاسوب لمحاكاة وظائف الانسان وقدراته الذهنية، فقد تهيأت اللغة للمعالجة الآلية بدخولها مجالات التحليل الرياضي والمنطقي والإحصائي وتهيأ الحاسوب للقائه مع اللغة بالسرعة الفائقة وضخامة الذاكرة، وصغر الحجم ولغات البرمجيات الراقية...إلخ.

وتعتبر اللغة عائقا نحو استخدام أحد تطبيقات التكنولوجيا وهي الأنترنت، حيث تحتل اللغة الإنجليزية 68% من محتوى المواقع، وحوالي 85% من مواقع التجارة الالكترونية، بينما لا يمثل المحتوى العربي من مواقع الأنترنت سوى 1% من المحتوى العالمي، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود حماية فكرية للنشر الالكتروني، قلة التطبيقات الالكترونية العربية كالحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية العربية...إلخ.

(2) مؤشرات قياس الفجوات الرقمية:

كما سبق وأن أشرنا إلى أسباب صعوبة قياس الفجوة الرقمية التي تتعدد أبعادها وتتشعب محاورها، إلا أن أهم المؤشرات المستخدمة في قياسها تتجلى في (الشيخ علي، 2014، ص 359):

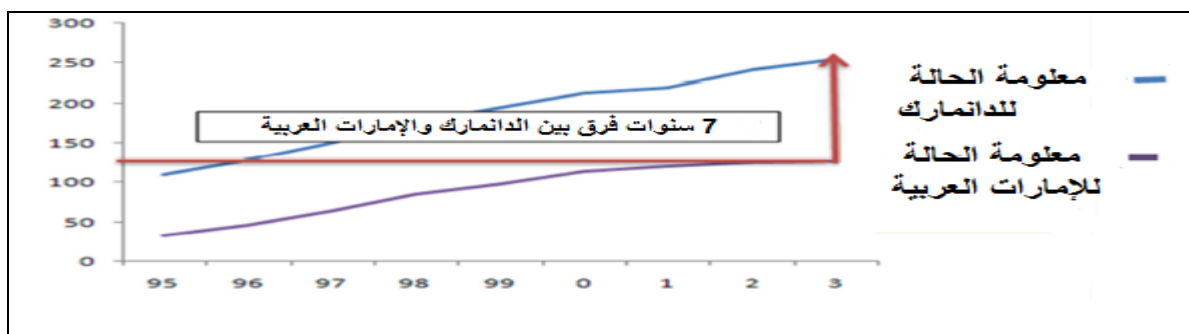
أ. الكثافة المعلوماتية (Info-density): ويشير هذا المؤشر إلى مجمل رأس المال الجامد وقوة العمل الموظفين في تقنيات الإتصال وهو معنى له بعد كمي ونوعي في آن واحد؛

ب. الاستخدام المعلوماتي (Info-use): يشير هذا المؤشر إلى مستوى الاستهلاك أو استخدام تقنيات الإتصال ICT، ويشمل معنيين: الدرجة في التصنيف والمستوى الذي وصلت إليه دولة ما، وهو يقيس عدد المشتركين في الهاتف الثابت، وعدد المشتركين في الهاتف المحمول، وعدد الحواسيب وعدد مستخدمي الأنترنت لكل 100 من السكان؛

ج. مؤشر التقدم التكنولوجي: يقاس بعدد أجهزة الكمبيوتر وعدد مستخدمي الإنترنت وحياسة الأجهزة الالكترونية كأجهزة الفاكس والهواتف من قبل الأفراد (سعدون، 2012، ص 3)؛

د. معلومة الحالة "Info-état" (العمرى، 2013، ص35): هذه الطريقة تقيس عدد السنوات باستعمال منهجية الوقت والمسافة التي تمثل فترة تأخر البلد أو منطقة ما عن بلد أو منطقة آخرين يؤخذان كمرجعية للمقارنة من حيث مؤشرات التطور، وكمثال على ذلك تحتاج دولة الإمارات العربية المصنفة في المرتبة 44 إلى خمس سنوات كي تدرك الدانمارك المصنفة الأولى من حيث معلومة الحالة، أي أن الإمارات وصل مؤشر معلومة الحالة فيها إلى سنة 2003 إلى 125، وهذا الأخير وصلت إليه الدنمارك منذ 7 سنوات، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: أسباب الفجوة الرقمية



المصدر: العمرى، 2013، ص.35)

هـ. مؤشر الانجاز التكنولوجي: يقاس هذا المؤشر بعدد براءات الاختراع، وعدد تراخيص استخدام التكنولوجيا، وحجم صادرات منتجات التكنولوجيا العالية والمتوسطة منسوبا إلى إجمالي الصادرات (سعدون، 2012، ص 3)؛

و. مؤشر الجاهزية الشبكية: يقاس بمستوى البنية التحتية لمجتمع المعلومات في القطاعات الرئيسية (الحكومي، الخاص والعائلي)، ومدى تأهل الأفراد والأسواق، ومدى تجاوب البيئة التشريعية والتنظيمية مع النقلة النوعية لمجتمع المعلومات (سعدون، 2012، ص 3)؛

ز. الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (IDI): يستخدم الاتحاد الدولي للاتصالات في تقاريره الدورية عن مجتمع المعلومات الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات كأداة لمراقبة الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية وبين الدول داخل المجموعة الواحدة، وهو مؤشر مركب من 11 مؤشرا تندرج ضمنها ثلاثة مؤشرات فرعية هي: مؤشرات النفاذ (Access)، الاستخدام (Use)، المهارات (Skills)، لتقنيات الإتصال (ICT)، وتساعد هذه الطريقة على معرفة موقع بلد ما أو مجموعة من البلدان في التصنيف العالمي لمستويات تنمية مجتمع المعلومات. ولقد تم تكوين هذا المؤشر لقياس مستوى تطور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عبر الزمن مع الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع السائدة في كل من الدول المتقدمة والدول النامية (العلي، 2013، ص 46).

كما يستخدم الباحثين عادة عدة طرق إحصائية لقياس حجم الفجوة الرقمية ولعل أهم الطرق المستخدمة في ذلك هي معامل جيني ومنحنى لورنز، والتي نوضحها فيما يلي (الشيخ علي، 2014، ص 353-355):

➤ **منحنى لورنز (Lorenz):** وتعتبر من أبسط الطرق المستخدمة في قياس الفجوة الرقمية وتستخدم على نطاق محدود، لأنها تقيس الفجوة بين متغيرين فقط، وعندما تكون الفجوة صفراً تكون العلاقة خطية ويسير المنحنى بشكل مستقيم بزاوية 45° درجة وهي حالة انعدام الفجوة، وقد استعمل تقرير اقتصاد المعرفة لسنة 2009 هذه الطريقة في قياس الفجوة الرقمية في استخدام الأنترنت بين سكان العالم، وذلك من خلال دراسة بالمسح الشامل لنحو 154 دولة بلغ عدد سكانها 80% من سكان العالم في ثلاثة فترات زمنية (2000-2005-2008).

➤ **معامل جيني:** وهي الطريقة المستخدمة في معظم المصادر لقياس الفجوة الرقمية بين الدول والمجموعات الجغرافية، وهو مقياس يتدرج من (0-10)، وعندما تكون الدرجة صفراً تنعدم الفجوة في حين تبلغ أقصى قيمة لها في الدرجة 10.

ثالثاً: واقع التكنولوجيا الرقمية في دول المغرب العربي (تونس-الجزائر-المغرب)

1) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في دول المغرب العربي:

أ. بالنسبة للجزائر:

منذ سنة 2000 أحدث رئيس الجمهورية إصلاحات كبيرة، قرر من خلالها تحرير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال مستهدفاً بذلك (بوجحيش & البشير، 2017، ص 167):

- ✓ تطوير عرض الخدمات الهاتفية
- ✓ الزيادة في عدد الخدمات المقدمة والعمل على تحسينها باستمرار
- ✓ ترقية الاتصالات وتكنولوجيات الإعلام كقطاع اقتصادي هام تنافسي مفتوح على العالم باعتباره يمثل جزءاً هاماً من الناتج المحلي الإجمالي
- ✓ وتغطي شبكة الهاتف الثابت بالجزائر بصفة عامة كامل التراب الوطني وتعتمد في ذلك على شبكة واسعة من التكنولوجيا (سعدون، 2012، ص 9)
- ✓ شبكة عامة تتكون 10700 كلم من خطوط الألياف البصرية لتتوسع إلى 14000 كلم من خطوط الألياف البصرية سنة 2003 وكذا 22000 كلم من الحزم الهرمزية الرقمية
- ✓ شبكة نقل عن طريق الساتل تتكون من ثلاثة محطات أرضية دولية (محطتان خاصتان بأنتلسات) ومحطة واحدة لعربسات فضلاً عن 46 محطة دومسات
- ✓ شبكة ريفية تتكون من 136 محطة أم تسمح بربط 1400 قرية
- ✓ أما بالنسبة لسوق الهاتف النقال فقد عرف تطوراً كبيراً منذ إصدار قانون 03-2003 الذي سمح بتحرير قطاع الاتصالات وفتح مجال المنافسة بعدما كان محتكراً من قبل المتعامل العمومي الوحيد المعروف حالياً باسم "موبيليس"، مما أدى إلى دخول (العلمي، 2013، ص 124)

➤ **Djezzy GSM**: فرع أوراسكوم للاتصالات المصرية ومشغل شبكة الجزائر للمحمول بحصة سوقية بلغت 46% (أكثر من 15 مليون مشترك سنة 2010)، وبنسبة تغطية تصل إلى 93% من السكان (48 ولاية)، والذي اكتسب رخصة GSM الثانية في البلاد في جويلية 2001 وأطلق رسميا في 15 فيفري 2002

➤ **Ooredoo** (أو شركة "نجمة" سابقا): هو الاسم التجاري لمؤسسة الإتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية. وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الإتصالات بالهاتف النقال. يبلغ عدد مشتركها 12.5 مليون مشترك سنة 2017 مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر وبلغت حصة أوريدو في سوق النقال 25,2% من مجموع الحصص (موسوعة ويكيبيديا).

في 2 ديسمبر 2003 تحصلت "الوطنية تيليكوم" الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أغسطس 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "نجمة" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقه في الجزائر، حيث أدخلت "نجمة" معايير جديدة لعالم الإتصالات في الجزائر، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية.

➤ **Mobilis**: وهي ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر، تأسست سنة 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% لذا تعتبر شركة الإتصالات العمومية الوحيدة، وتقدم موبيليس خدمات GSM، GPRS، والأنترنيت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، وقد شرعت مؤخرا في تقديم خدمات الجيل الرابع، وتمتلك أكثر من 4200 محطة تغطية BTS وشبكتهما تغطي 97% من مساحة الجزائر.

كما سعت الجزائر إلى الاستفادة من خدمات شبكة الأنترنت والتقنيات المرتبطة بها من خلال ارتباطها بشبكة الأنترنت في شهر مارس لسنة 1994، عن طريق مركز البحث والإعلام العلمي والتقني (CERIST) الذي أنشأ في مارس 1986 من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من أجل إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية.

وأولت الجزائر اهتماما كبيرا في مجال التعامل مع الأنترنت وكانت مرتبطة بالأنترنت عن طريق إيطاليا بسرعة ارتباط تقدر بـ 9600 حرف ثنائي في الثانية سنة 1994، وهي سرعة جد ضعيفة وقد تم ذلك في إطار مشروع تعاون مع منظمة اليونيسكو بهدف إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا، وفي سنة 1996 وصلت سرعة الخط إلى 64000 حرف ثنائي في الثانية يمر عن طريق العاصمة الفرنسية باريس، وتم في نهاية 1998 ربط الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي، ووصلت سرعة التدفق في الجزائر إلى 1 ميغابايت في الثانية سنة 1999، وتم إنشاء أكثر من 30 خطا هاتفيا جديدا من خلال نقاط الوصول التابعة للمركز عبر مختلف ولايات الوطن (سعدون، 2012، ص 9)؛

قدر عدد الهيئات المشتركة في الشبكة سنة 1999 بـ 800 هيئة، منها 100 في القطاع الجامعي، 50 في القطاع الطبي، 500 في القطاع الاقتصادي و150 في القطاعات الأخرى، وبداية من سنة 2000 قامت الجزائر بمجهودات كبيرة من أجل تسهيل النفاذ إلى شبكة الأنترنت من خلال زيادة عدد مزودي الأنترنت (ISP)، كما قام مركز البحث والإعلام العلمي والتقني بتوسيع سعة الخط الذي يربطه بمزوده في الولايات المتحدة الأمريكية إلى 30 ميغابايت/ثا، وكذا 20

نقطة وصول جديدة إلى الأنترنت مع إنشاء 43 خط رئيسي مخصص لقطاع التعليم والبحث، وفي سنة 2003 بداية (ADSL) بمساهمة L'EEPAD و Algérie Telecom، كما شهدت سنة 2005 تعميم الأنترنت في المدارس والجامعات وإنشاء الجامعات وعدة محركات مهمة.

وتتطلع الجزائر في محاولة اللحاق بالركب إلى توفير خط اتصال أساسي للنت BACKBONE من الألياف الضوئية قدرته 34 ميغابايت/ثا قابل للتوسعة لغاية 1444 ميغابايت/ثا حتى تستطيع مؤسسات الإتصال وموزعي خدمات النت من الارتباط بصورة أحسن بالشبكة الدولية (سعدون، 2012، ص 10).

ب. بالنسبة للمغرب:

اهتمت دولة المغرب منذ بداية التسعينيات بتطوير وعصرنة البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصالات، ففي سنة 1999 تم تقسيم مكتب البريد والاتصالات إلى كيانين منفصلين: (Maroc télécom) بالنسبة للهاتف، و بريد المغرب (Barid Al Maghrib) بالنسبة للبريد، وأنشاء الوكالة الوطنية لتنظيم الاتصالات السلكية واللاسلكية (L'Agence Nationale de Régulation des Télécommunications) ANRT كهيئة رقابية مستقلة كلفت بمنح التراخيص الجديدة وتطوير سوق الاتصالات بالمغرب، ناهيك عن تدعيم وتشجيع الاستثمار الأجنبي (Gijsbrechts & Verlent, 2009, P35).

وتغطي شبكة الهاتف الثابت والهوائيات المتحركة المناطق الشمالية البلاد والبقية تؤمن تغطيتها المحطات الصغيرة (Micro-stations) والهاتف GMPCS، وقد بلغ عدد مشتركي الهاتف الثابت نهاية سنة 1999 فقط 1.5 مليون مشترك، وبمعدل كثافة قدر ب 5.28% لينخفض هذا المعدل إلى 1.1 مليون سنة 2002 بسبب دخول الهاتف النقال إلى السوق؛ وفي نفس السنة منحت الحكومة المغربية الترخيص الأول لنظام الهاتف النقال العالمي للاتصالات الشخصية (GMPCS) ل ORBCOMM Maghreb وبعدها الرخصة الثانية ل (La Global Star Company TESAM).

يرتبط المغرب مع أوروبا الغربية ومع أمريكا الشمالية بواسطة خطوط بحرية وبواسطة الساتلييت، والألياف الضوئية وبواسطة الأقمار الصناعية "Arabsat" "Intelsat" والمشاركة في القمر الصناعي الإفريقي "Afrosat" والذي يسمح بربط المغرب مع البلدان الإفريقية؛

أما بالنسبة لسوق الهاتف النقال فقد عرف هو الآخر تطوراً كبيراً خاصة بعد تحرير قطاع الاتصالات وفتح المجال أمام المنافسة الخاصة والأجنبية، ويضم السوق المغربي شركات الاتصالات التالية:

➤ اتصالات المغرب (Maroc télécom): تأسست الشركة سنة 1999 وتعد الأقدم في مجال الاتصالات في المغرب، وقد مرت هذه الشركة بالمراحل التالية (موسوعة ويكيبيديا):

- سنة 1998: انقسم المكتب الوطني للبريد والاتصالات إلى جزئين هما بريد المغرب واتصالات المغرب. حيث أصبحت هذه الأخيرة شركة مجهولة الاسم مملوكة للمغرب بشكل كامل؛

- نهاية سنة 1999: حصلت على 80 بالمئة من رأسمال مؤسسة كازانيت، واحدة من أوائل مزودي الأنترنت بالمغرب، والتي أنشأت سنة 1995 موقع منارة
- 20 فبراير 2001: اشترت مجموعة فيفاندي الفرنسية 35% من رأسمال الشركة بعد طرحها للخصوصية من طرف الدولة المغربية
- أبريل 2001: تريح اتصالات المغرب صفقة بيع 54% من رأسمال شركة موريتل الفاعل التاريخي في مجال الإتصالات في موريتانيا
- في 17 أكتوبر 2001، تصبح شركة اتصالات المغرب المالك الوحيد لشركة كازانيت باقتنائها ل 100% من أسهم الشركة؛
- نوفمبر 2004: فيفاندي ترفع من نسبة مساهمتها في اتصالات المغرب لتصبح مساهمة بنسبة 51% في رأسمال الشركة؛
- ديسمبر 2004: اتصالات المغرب تلج بورصة الدار البيضاء بطرح جزء من رأسمالها للمناقصة في البورصة؛
- ديسمبر 2007: يصبح رأسمال شركة اتصالات المغرب مقسما على النحو التالي: فيفاندي تمتلك 53% من رأسمال الشركة، صندوق الإيداع والتدبير يمتلك 30% من رأسمال الشركة وتمثل بذلك حصة الحكومة المغربية في اتصالات المغرب، 17% مطروحة في بورصة الدار البيضاء للتداول.
- سنة 2013: بدأت مفاوضات بين فيفاندي واتصالات من أجل بيع اتصالات المغرب.
- ماي 2014: فيفاندي باعت حصتها في اتصالات المغرب إلى اتصالات ب 650 مليون دولار.
- يناير 2015: اقتنت اتصالات المغرب فروع "موف" من مؤسسة الإمارات للاتصالات بكل من الكوت ديفوار والبنين والطوغو والغابون والنيجرو إفريقيا الوسطى إلى جانب "بريستيج تيليكوم".
- لا تقتصر خدماتها على المحمول والثابت بل توفر باقة متنوعة تشمل الأنترنت وخط اشتراك رقمي غير متماثل والألياف البصرية والقنوات التلفزيونية ذات أنظمة الكابل والآي بي تي في. كما أنها المشغل الثاني للجيل الثالث G3 بعد أورانج المغرب والأولى في الجيل الرابع G4 والجيل الرابع G4+ ولكن رغم أقدمية الشركة إلا أنها لم تغير عدة خدمات مثل المجيب الآلي والعروض المقدمة.
- **Orange Maroc**: أورانج المغرب (أو شركة "ميديتيل" سابقا) هي شركة مختصة في الإتصالات والإنترنت تأسست سنة 1999 تحت اسم ميديتيل (Meditel)، بحيث تقدم لزيائنها خدمة المكالمات والولوج للإنترنت، وتقديم خدمة المجيب الآلي باللغات الثلاث لزيائنها (العربية والفرنسية والأمازيغية). في عام 2010 أصبحت ميديتل الفرع المغربي للمشغل الفرنسي أورانج، وتعد الشركة ثاني مشغل للاتصالات المتنقلة في المغرب، وتوظف الشركة أكثر من 1100 موظف وتوفر حوالي 20.000 فرصة عمل بشكل غير مباشرة، وبلغ حجم أعمالها 5.3 مليار درهم (465 مليون يورو)، مديرها هو إيف غوتيه، منذ 26 مايو 2016 (موسوعة ويكيبيديا).
- ✓ أنشئت ميديتل سنة 1999 بشراكة بين مستثمرين مغاربة ومجموعي اتصالات البرتغال وتليفونيكيا وامتلكت كل منهما ما نسبته 32.18%.

- ✓ في سبتمبر 2009، اشترت المجموعات المغربية فينانس كوم وصندوق الإيداع والتدبير أسهم كل من تليفونيك والبرتغال تليكوم.
- ✓ في 21 شتنبر 2010 قامت شركة فرانس تيليكوم بالاستحواذ على 40% من رأسمال الشركة بمبلغ قارب 640 مليون يورو بهدف الوصول إلى نسبة 49% بحلول سنة 2015.
- ✓ في مارس عام 2016، وكجزء من عملية توحيدها تحت علامة "أورانج" التي تملك المجموعة، أعلن ستيفان ريتشارد، الرئيس التنفيذي لشركة أورانج أن ميدتل سيتم تغيير اسمها ليصبح "أورانج" بنهاية 2016.
- ✓ في 26 مايو 2016، تم تعيين إيف غوتيه، صاحب أورانج مصر (موبينيل سابقا) منذ عام 2011 رئيسا للشركة.
- ✓ وفي 8 ديسمبر 2016، أعلنت ميديتيل عن إعادة تسميتها إلى أورانج المغرب.
- **Inwi**: هي المشغل الثالث لخدمات الهاتف الجوال - الثابت - الإنترنت في المغرب وقد تأسست سنة 2010 وتعتبر رائدة في هذا المجال وقد عرفت هذه الشركة تقلبات عدة في مسارها وهيكلتها (موسوعة ويكيبيديا):
 - ✓ أنشأت الشركة سنة 1996 تحت اسم Maroc Connect؛
 - ✓ سنة 1999 عملت الشركة على تقديم خدمات الإنترنت بشراكة مع الشركة الفرنسية Wanadoo؛
 - ✓ في عام 2000 أصبحت Maroc Connect أول شركة أفريقية تقدم حلول للشركات؛
 - ✓ في عام 2004 عرفت الشركة تقلبات في مسارها وهيكلتها، حيث قامت فرانس تيلكوم France Telecom بالانسحاب من الشركة وبيع حصتها لمجموعة البنوك (التجاري وفا بنك) و(CDG)؛
 - ✓ سنة 2005 تدخل مجموعة أوننا ONA لتمتلك كافة أسهمها لتصبح بذلك المالك الرسمي للشركة بنسبة 100%؛
 - ✓ سنة 2006 حصلت الشركة على الرخصة الثالثة لخدمة الإنترنت وخدمة الهاتف الثابت ذي التنقل المحدود؛
 - ✓ سنة 2007 يتحول اسم الشركة من Maroc Connect إلى wana لتصبح المشغل الثالث لخدمات الهاتف الثابت والإنترنت وخدمات الجيل الثاني؛
 - ✓ سنة 2009 قامت شركة زين المتعددة الجنسيات (مقرها الرئيسي مدينة الكويت بشراء 31% من رأسمال إنوي)؛
 - ✓ سنة 2010 يتم تقديم خدمات الشركة تجاريا في السوق المغربي تحت اسم inwi.
- ج. بالنسبة لتونس (بوجحيش & البشير، 2017، ص 167):

عرف قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تونس تطورا كبيرا خاصة في السنوات الأخيرة وتحديداً من 2012 إلى 2016، فخلال سنتي 2012 و2013 تم إقرار العروض التقنية والتعريفية للربط البيئي بما يدعم المنافسة في مجال الخدمات الهاتفية لتنوع وتحسين الخدمات والأسعار، كما تمت توسعة تغطية خدمات الإنترنت ذات السعة العالية لتشمل 35 موقع جديد بالمناطق الداخلية ومضاعفة سعر الربط لكافة مستخدمي ال ADSL، مع توسعة التغطية أيضا للهاتف الجوال من الجيل الثالث لتشمل المناطق الأهلة مع تدعيم التغطية للمدن المتوفر بها، كما تم الرفع من سعة

الربط الدولية بشبكة الأنترنت ب 20 جيغا بايت لتبلغ 80 جيغا بايت في الثانية، وخلال نفس الفترة تم تطوير فضاء السوق الافتراضية الخاص بالمؤسسات التونسية الناشطة في مجال البرمجيات، أما خلال الفترة (2012 - 2014) فقد تم تطوير الوكالة التونسية في إيواء خدمات مجددة، وفي سنة 2015 تم دعم استغلال قواعد البيانات الضخمة ومعالجتها بانطلاق المؤسسة المشتركة التونسية- الفرنسية (CLOUD TEMPLE TUNISIA) وكذلك عرفت هذه السنة انطلاق برنامج لتكوين 1000 شاب في مجال البرمجة على الهاتف المحمول بهدف إيواء 1000 تطبيق معلوماتي بمواقع الإيواء العالمية، كما تم الشروع في إعداد المجلة الرقمية وإحداث لجنة لقيادة المخطط الاستراتيجي "تونس الرقمية 2018" والذي انطلق فعلياً في 2016، بالإضافة إلى العمل على تحقيق جملة من الأهداف أهمها: الاستفادة من الأنترنت ذات السعة العالية، وفيما يخص الإدارة الالكترونية فقد تم وضع 10 خدمات لفائدة المواطن ووضع منظومة التصرف الالكتروني على مستوى خمس وزارات قصد تقليص استخدام الورق في الإدارات العمومية.

2) مقارنة بين أهم مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دول المغرب العربي:

تعد البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حجر الأساس في بناء مجتمع المعلومات وتحقيق الاندماج الرقمي، ولا بد من توفرها كي يكون الوصول إلى خدمات المعلومات والاتصالات شاملاً ومستداماً وذا كلفة معقولة. وشهدت هذه البنية الأساسية في المغرب العربي تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة مع ظهور الأجيال الجديدة من الشبكات النّقالة، وتزايد سرعة الإتصال بالإنترنت عبر الشبكات الثابتة والنّقالة على حد سواء.

ويعود هذا التطور إلى تطور سوق الإتصالات، وازدياد المنافسة فيها، وفي ظل هذا الواقع الجديد، ينبغي أن تواكب السياسات التي تضعها الوزارات والهيئات الناظمة لقطاع الإتصالات، وذلك لتقديم خدمات تلي المتطلبات المستجدة للمشاركين.

ونظراً لندرة البيانات المتعلقة بمؤشرات الاقتصاد الرقمي، سنحاول قياس الفجوة الرقمية في المغرب العربي بالاعتماد على بيانات مؤشرات الوصول الرقمي المتوافرة لدينا، وذلك كونه يشتمل على جميع مفردات الاقتصاد الرقمي من (بنية تحتية، واستطاعة مادية، ومعرفة، وجود، واستخدام)، ولقد تم الإعتماد على منهجية الاتحاد الدولي للاتصالات في حساب مؤشر الوصول الرقمي، وقد ركّزنا في هذا المؤشر على ثلاثة مؤشرات أساسية مؤثرة في مدى تعزيز تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة لجميع الافراد في المجتمع وهي كالآتي:

أ. مؤشرات الهاتف الثابت:

يُبيّن الجدول الموالي تطوّرات عدد المشتركين في الهاتف الثابت لكل من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة (2000-2019)، الذي يُظهر أن الدول الثلاث كانت تُسجّل قبل عام 2003 مستويات مُنخفضة لعدد المشتركين في الهاتف الثابت في ظل حالة الاحتكار التي كانت سائدة آنذاك، وأطلقت جميع هذه الدول مشاريع لزيادة معدل انتشار الهاتف الثابت، وتقليص الهوة بين معدلات الانتشار في المدن والأرياف، وأخذت هذه المعدلات بالارتفاع تدريجياً وإن ببطء في معظم الدول، حتى وصلت إلى حالة من الاستقرار في الفترة بين عامي 2007 و2009، وقد يُعزى هذا الاستقرار إمّا إلى إشباع السوق، وإمّا إلى ظاهرة التحول إلى الهاتف النّقال، وأحياناً إلى السببين معاً.

جدول رقم 01: عدد المشتركين في الهاتف الثابت لكل من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة (2000-2019)

2008	2006	2004	2002	2000	البلد
3069140	2841297	2486720	1950000	1761327	الجزائر
1239074	1268462	1203530	1148586	955131	تونس
2991158	1266119	1308569	1127447	1425000	المغرب
2019	2016	2014	2012	2010	البلد
4635217	3404709	3098787	3289363	2922731	الجزائر
1454183	974975	949395	1098893	1289585	تونس
2054545	2070173	2487738	3279054	3749364	المغرب

Source : International Telecommunication Union (ITU): <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

وفي السنوات الأخيرة بقي عدد المشتركين في الهاتف الثابت مستقراً نسبياً في كلٍّ من الجزائر وتونس، حيث نلاحظ أنّ حوالي 11 شخصاً فقط من أصل 100 يستفيدون من خدمة الهاتف الثابت في الجزائر؛ وحوالي 12 شخصاً فقط في تونس سنة 2019. غير أنّ عدد المشتركين في الهاتف الثابت عرف انخفاضاً في المغرب؛ حيث نلاحظ أنّ 6 أشخاص فقط من أصل 100 استفاد من خدمة الهاتف الثابت سنة 2019، وذلك منذ افتتاح سوق الهاتف النقال، الذي أصبح يلي بشكل أفضل متطلبات السوق وذلك بالنظر إلى مزاياه الكبيرة والمتعددة (الرسائل القصيرة، SMS، التنقل....). وهذا ما يوضحه (الجدول رقم 02).

جدول رقم 02: الاشتراكات في الهاتف الثابت لكل 100 نسمة في الجزائر، تونس والمغرب للفترة (2000-2019)

2008	2006	2004	2002	2000	البلد
8.84	8.45	7.61	6.12	5.67	الجزائر
11.90	12.43	12.01	11.64	9.84	تونس
9.48	4.11	4.35	3.83	4.95	المغرب
2019	2016	2014	2012	2010	البلد
10.77	8.40	7.96	8.80	8.12	الجزائر
12.43	8.62	8.58	10.13	12.13	تونس
5.63	5.89	7.28	9.86	11.59	المغرب

Source : International Telecommunication Union (ITU): <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

ب. مؤشرات الهاتف النقال:

يُبين الجدول الموالي تطوّرات اشتراكات الهاتف النقال في كل من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة (2000-2019)، الذي يُظهر تزايد الطلب على خدمات الهاتف النقال في الدول الثلاث، حيث سجّل ارتفاع عدد المشتركين في

الجزائر من 32.780.165 مشترك سنة 2010 إلى 47.081.131 مشترك نهاية سنة 2019، بمعدل نمو بلغ 146,63% وهو معدل كبير جداً يعكس التوسع الكبير في الخدمات الهاتفية. كما ارتفع عدد المشتركين في الهاتف النقال خلال نفس الفترة من 11.114.206 مشترك إلى 14.771.048 بمعدل نمو بلغ 132,90% في تونس، ومن 31.982.279 مشترك إلى 46.666.722 بمعدل نمو بلغ 145,91% في المغرب.

جدول رقم 03: اشتراكات الهاتف النقال في كل من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة (2000-2019)

البلد	2000	2002	2004	2006	2008
الجزائر	86000	450244	4882414	20997954	27031472
تونس	119165	574334	3735695	7339047	8602164
المغرب	2342000	6198670	9336878	16004731	22815694
البلد	2010	2012	2014	2016	2019
الجزائر	32780165	37527703	43298174	47041321	47081131
تونس	11114206	12843889	14283633	14282078	14771048
المغرب	31982279	39016336	44114534	41513933	46666722

Source : International Telecommunication Union (ITU): <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

ومع دخول الألفية الجديدة تم تحرير قطاع الإتصالات وفتح مجال المنافسة أمام المنافسة الخاصة والأجنبية في كلٍّ من: الجزائر، تونس والمغرب من خلال جملة من القرارات الحكومية، مما أدى إلى زيادة عدد اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 نسمة في الجزائر، تونس والمغرب للفترة (2000-2019) كما يُظهر الجدول الموالي.

ففي الجزائر تم فتح سوق الهاتف النقال للمنافسة إثر إصدار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المُحدِّد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، أين أصبح ينشط حالياً 03 متعاملين للهاتف النقال داخل السوق الجزائرية. حيث شهدت خدمات الهاتف النقال تحسناً ملحوظاً، وبلغ عدد اشتراكات الهاتف النقال 109 اشتراكات لكل 100 شخص سنة 2019 مقارنة ب 15 اشتراك لكل 100 شخص سنة 2004، وتجاوزت نسبة تغطية السكان بشبكة الهاتف النقال 98% عام 2016 وهذا في إطار عصرنة البنية التحتية والخدمات، كما تتواصل عمليات الربط بشبكة الألياف البصرية، ففي أواخر سنة 2017 تم ربط كل البلديات بشبكة الألياف البصرية.

جدول رقم 04: اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 نسمة في الجزائر، تونس والمغرب للفترة (2000-2019)

البلد	2000	2002	2004	2006	2008
الجزائر	0.28	1.41	14.93	62.42	77.83
تونس	1.23	5.82	37.27	71.94	82.60
المغرب	8.13	21.04	31.00	51.96	72.35
البلد	2010	2012	2014	2016	2019
الجزائر	91.11	100.38	111.24	116.00	109.36

126.31	126.35	129.11	118.41	104.50	تونس
127.95	118.18	129.02	117.37	98.88	المغرب

Source : International Telecommunication Union (ITU): <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

أما بالنسبة لسوق الهاتف النقال في المغرب فقد عرف هو الآخر تطوراً كبيراً خاصة بعد تحرير قطاع الاتصالات وفتح المجال أمام المنافسة الخاصة والأجنبية لشركات الإتصال مما أدى إلى دخول شركات اتصال جديدة للسوق المغربية، فارتفع عدد اشتراكات الهاتف النقال من 31 اشتراك لكل 100 شخص سنة 2004 إلى 128 اشتراك لكل 100 شخص سنة 2019.

وفي تونس فقد أدى تطوير قطاع تكنولوجيا الإعلام والإتصال وفتح مجال المنافسة لشركات الإتصال المحلية والأجنبية من خلال زيادة الربط الشبكي ومستويات تغطية الهاتف النقال في المدن والقرى إلى ارتفاع عدد اشتراكات الهاتف النقال من 37 اشتراك لكل 100 شخص سنة 2004 إلى 126 اشتراك لكل 100 شخص سنة 2019.

ج. مؤشرات شبكة الأنترنت:

يُبين الجدول الموالي تطورات اشتراكات الهاتف النقال في كل من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة (2000-2019)، الذي يُظهر تزايد كبير في الطلب على خدمات الأنترنت في الدول الثلاث.

جدول رقم 05: النفاذ إلى الأنترنت عن طريق الشبكات العريضة الثابتة لكل من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة (2002-

2019)

البلد	2002	2003	2004	2006	2008
الجزائر	/	18000	36000	170000	485000
تونس	26	259	2839	43845	227328
المغرب	2000	2712	64640	391857	493228
البلد	2010	2012	2014	2016	2019
الجزائر	900000	1154748	1599692	2859567	3582739
تونس	482204	527308	567539	640267	1193359
المغرب	504499	689541	993451	1255428	1751341

Source : International Telecommunication Union (ITU): <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

ففي الجزائر وفي إطار عصرية البنية التحتية والخدمات، تتواصل عمليات الربط بشبكة الألياف البصرية، أين بلغ عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية في سنة 2017 إلى 1541 بلدية، وبلغ عدد المشتركين في الأنترنت 37.83 مليون في أواخر 2017، من بينهم 34 مليون مشترك في الهاتف النقال، ويعود هذا الارتفاع إلى استقدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت (G4LTE) بالرغم من ارتفاع الأسعار نسبياً لتقنيتي الجيل الثالث والرابع، إلا أن المواطن الجزائري يُفضّل استخدامها لأنها تقدّم خدمات الأنترنت وسهلة الولوج إليها فضلاً عن وسائل التواصل

الاجتماعي من خلال الهواتف الذكية واللوحات الرقمية وغيرها من وسائل التكنولوجيا الأمر الذي ساهم في زيادة نسبة اشتراك الأنترنت لكل 100 ساكن في الجزائر؛ حيث يشترك أكثر من 8 أشخاص في الأنترنت من أصل 100 شخص مع نهاية سنة 2019 بعد أن كان يشترك شخصان فقط سنة 2010 (الجدول رقم 06).

وتعمل الحكومة الجزائرية على السهر من أجل تلبية حاجيات مستخدمي الأنترنت الجزائريين وكذا تقديم خدمة ذات نوعية، لم يتوقف النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في أواخر سنة 2017 حوالي 810155 جيجابايت/ثانية. كما تشير الإحصائيات المبينة أعلاه إلى عدم وجود مشتركي الأنترنت في الفئات الأقل من فئة 01 ميغابايت/ثانية، ويرجع السبب إلى سياسة القطاع الرامية إلى توفير تدفق عالي يتماشى مع تطلعات المواطن الجزائري، في حين تم تسجيل نسبة أكثر من 50% من الاشتراكات ذات السعة 01 ميغابايت من مجموع المشتركين عام 2017.

أما في تونس فبعد الإصلاحات التي مسّت قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعد سنة 2010 من خلال زيادة الربط مختلف المدن والمناطق المعزولة بالألياف البصرية وتوسيع التغطية ذات السعة العالية بالأنترنت التي شملت 35 موقع جديد بالمناطق الداخلية، والرفع من سعة الربط الدولية بشبكة الأنترنت بـ 20 جيجا بايت لتبلغ 80 جيجا بايت في الثانية، بالإضافة إلى إعداد المجلة الرقمية وإحداث لجنة لقيادة المخطط الاستراتيجي "تونس الرقمية 2018" والذي انطلق فعليا في 2016، فقد أدى ذلك إلى ارتفاع عدد المشتركين في الأنترنت من 482.204 مشترك سنة 2010 إلى 1.193.359 مشترك بنهاية سنة 2019، وارتفعت نسبة اشتراك الأنترنت لكل 100 ساكن في تونس من 4 أشخاص مشتركين في الأنترنت سنة 2010 إلى 10 أشخاص مشتركين مع نهاية سنة 2019 (الجدول رقم 06).

وفي المغرب فقد عرفت حظيرة المشتركين في الأنترنت تقدماً ملحوظاً وذلك خلال الفترة الممتدة من 2000 و2005 حيث تراوحت بين 37000 مشترك و206.452 في نهاية 2005، مُحَقِّقة بذلك معدل نمو سنوي قدر بـ 41.03%، وهذا راجع لإدخال تقنية ADSL بين سنتي 2004 و2005 التي أدت إلى زيادة كبيرة في عدد مستخدمي الأنترنت، ليبلغ في جوان 2013 خمس ملايين مشترك، منها أكثر من 80% اشتراكات في الأنترنت عبر الهاتف الخليوي G3 مقابل 15% الأنترنت ذات التدفق العالي، وارتفعت نسبة اشتراك الأنترنت لكل 100 ساكن في المغرب من شخص واحد في الأنترنت سنة 2010 إلى 5 أشخاص مشتركين من أصل 100 شخص بنهاية سنة 2019 (الجدول رقم 06).

كما استخدمت كذلك تقنيات المحطات الصغيرة VSAT وقد منحت ANRPT ثلاث تراخيص لـ Space Com, Gulfsat Maghreb et Argos/Telenor، حيث تسمح هذه المحطات للمستخدمين للإتصال المباشر للأنترنت عبر الساتيليت المستقل عن الشبكة المحلية والحصول على نقاط ارتباط متعددة والموجات ذات النطاق العريضة. وبلغت استثمارات المغرب في قطاع تكنولوجيا الإعلام والإتصال حسب التقرير السنوي لمنظمة الأونكتاد (CNUCED) لسنة 2012 قيمة 13.254 مليون دولار سنة 2011 منها 159 مليون دولار لتطوير البرامج و295 مليون خصصت لتطوير الخدمات المعلوماتية، وقد أطلق المغرب في سنة 2009 استراتيجية "Maroc numérique 2013" التي تبناها المجلس الوطني لتكنولوجيا المعلومات بميزانية قدرها 5.2 مليار درهم.

جدول رقم 06: نسبة اشتراك الأنترنت لكل 100 ساكن في: الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة (2002-2019)

البلد	2002	2003	2004	2006	2008
الجزائر	/	0.06	0.11	0.51	1.40
تونس	0.00	0.00	0.03	0.43	2.18
المغرب	0.01	0.01	0.21	1.27	1.56
البلد	2010	2012	2014	2016	2019
الجزائر	2.50	3.09	4.11	7.05	8.32
تونس	4.53	4.86	5.13	5.66	10.20
المغرب	1.56	2.07	2.91	3.57	4.80

Source : International Telecommunication Union (ITU): <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

يتضح من الجدول أعلاه احتلال تونس مراتب متقدمة على كلٍّ من الجزائر والمغرب من ناحية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي احتلت من خلاله المرتبة 95 عالمياً من أصل 175 دولة حسب تقرير البنك الدولي لسنة 2015، بينما احتلت المغرب المرتبة 98 والجزائر المرتبة 112. كما أنّ المشاركة الالكترونية عبر الإنترنت مكّنت تونس من احتلال المرتبة 33 واعتبرت بذلك من بين الدول القوية في هذا المجال، إذ عرفت تونس تفوقاً في المؤشرات العالمية للابتكار مقارنة بالجزائر والمغرب، وربما يرجع السبب في ذلك إلى المستوى المعرفي الذي تحظى به تونس. وبالتالي يمكن القول أنّ الجزائر والمغرب مازالتا متأخرتين على المستوى العالمي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمقارنة مع تونس رغم الجهود المبذولة.

ويمكن إثبات هذا التفوق النسبي لتونس في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال مؤشر الوصول الرقمي (Digital Access Index) الظاهر في الجدول الموالي والذي يقيس القدرة الإجمالية للأفراد في بلد ما للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة واستخدامها، وهو مؤشر تم بناء DAI حول أربعة نواقل أساسية تؤثر على قدرة البلد على الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: البنية التحتية، القدرة على تحمل التكاليف، المعرفة، الجودة والاستخدام الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تم حساب مؤشر DAI لـ 181 اقتصاداً حيث كانت الدول الأوروبية من بين أعلى التصنيفات؛ إذ تحتل مرتبته الأولى السويد مرتبته الأولى بـ 0,85%، ممّا يعني أنّه توجد دوماً فجوة رقمية لجميع الدول ولا يُمكنها الوصول إلى درجة الكمال الرقمي، فالسويد نفسها تُعاني من فجوة رقمية (1 - 0,85 = 0,15) يجب عليها العمل على تقليصها. ويسمح هذا المؤشر للبلدان بمعرفة كيفية مقارنتها مع أقرانها ونقاط القوة والضعف النسبية لديهم. كما يوفر أيضاً طريقة شفافة وقابلة للقياس عالمياً لتتبع التقدم نحو تحسين الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

جدول رقم 07: مؤشر الوصول الرقمي (DAI).

البلد	البنية التحتية	القدرة على تحمل التكاليف	المعرفة	الجودة	الاستخدام	DAI
السويد	0.94	0.99	0.99	0.64	0.67	0.85
تونس	0.12	0.90	0.73	0.24	0.06	0.41

0.37	0.02	0.22	0.69	0.88	0.06	الجزائر
0.33	0.03	0.25	0.50	0.74	0.14	المغرب

Source : International Telecommunication Union (ITU): <https://www.itu.int/ITU-D/ict/dai/high.html>

فالملاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ دول المغرب العربي الثلاث تعاني من فجوات رقمية كبيرة يجب تكثيف الجهود للتقليل منها وتقليصها بشكل يسمح بالولوج السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث قدّرت هذه الفجوات الرقمية ب: 0,59 بالنسبة لتونس، و0,63 بالنسبة للجزائر و0,67 بالنسبة للمغرب. أمّا بالنسبة للمؤشرات الفرعية، فبالرغم من قدرة الدول العربية الثلاث على تحمّل تكاليف التكنولوجيا وامتلاكها لطاقت وموارد بشرية كبيرة، فهي تعاني من عمق كبير للفجوة الرقمية في مجالات البنية التحتية (امتلاك التكنولوجيا)، الجودة والاستخدام، ويعود السبب في ذلك لانخفاض مستويات الدخل في هذه البلدان وانخفاض حجم الإنفاق المُخصّص لاستيراد التكنولوجيا، ووجود أُمّية رقمية في مجال التعامل الرقمي.

رابعاً: الخلاصة

بعد الإطلاع على واقع الفجوة الرقمية في دول المغرب العربي وتحليل مختلف المؤشرات الدالة عليها يمكن القول أنّه بالرغم التطوّر المشهود في تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم، ورغم الجهود المبذولة في دول المغرب العربي وعلى رأسها: الجزائر، تونس والمغرب في هذا المجال سعياً منها لتحقيق متطلبات الاقتصاد الرقمي الذي يُعتبر من أساسيات التحول الرقمي وأحد أهمّ عوامل الانفتاح والاندماج في الاقتصاد العالمي، إلا أنّها لا تزال تعاني من فجوة رقمية عميقة ومتعدّدة الأبعاد في بنيتها الرقمية، بحيث تظهر هذا الفجوة جلياً على مستوى تطوّر البنية الرقمية لهذه الدول، ومن حيث ضعف المساهمة الاقتصادية للاقتصاد الرقمي في تحقيق التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى ضعف مستوى التمكن الرقمي المُتعلّق باستخدام وسائل وتقنيات المعلومات والاتصال.

وللاستفادة من الفرص التي يُتيحها التحول الرقمي ومواجهة التّحديات التي يطرحها، يجب على دول المغرب

العربي:

- ✓ العمل على تعزيز التعاون والتضامن الدوليين من أجل تقديم المساعدة التقنية وتبادل الخبرات خاصة من الدول المتفوّقة رقمياً (دول مجلس التعاون لدول الخليج على سبيل المثال) واستحداث تجهيزات وشبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرها وتحسينها؛
- ✓ تكثيف الاستثمارات والمشاريع التنموية في مجال تقنيات المعلومات والاتصال؛
- ✓ زيادة الاهتمام بالإنفاق على البحث والتطوير في مجال تقنيات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ تقليص نقاط الضعف على مستوى مُركّبات الاقتصاد الرقمي من طرف راسمي السياسات وصنّاع القرار بشكل يسمح بتطوير وسائل وتقنيات التّواصل؛
- ✓ تنمية قدرة الذكاء الاصطناعي وكفاءته؛

- ✓ الاهتمام بالمعلومة وإنشاء البنى التحتية ومراكز المعلومات والرقمنة لتسهيل عمليات تدفق المعلومات والإتصالات؛
- ✓ تحسين الأطر والبيئة التنظيمية على مستوى المؤسسات والهيئات وتحفيزها للاندماج في الاقتصاد الرقمي؛
- ✓ الاستثمار في رأس المال البشري وزيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتكثيف الجهود للقضاء على الأمية الرقمية من خلال نشر الوعي المعلوماتي وتعزيز المهارات الرقمية داخل المجتمع عموماً والأوساط التعليمية خصوصاً؛

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- (1) إخلاص ياقر التّجار، مصطفى مهدي حسين، (2008)، قياس وتحليل الفجوة الرقمية في الوطن العربي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 6 (2)، جامعة، العراق.
- (2) بوجحيش خالدية، البشير عبد الكريم، (2017)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار- دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 13 (17)، جامعة الشلف، الجزائر.
- (3) حسين العلمي، (2013)، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة مقارنة بين ماليزيا، تونس والجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- (4) حسين شنيبي، (2011)، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر، مصر والإمارات خلال الفترة (2000-2010) دراسة مقارنة، مجلة الباحث، المجلد 10 (10)، جامعة ورقلة، الجزائر.
- (5) سمير الشيخ على، (2014)، مجتمع المعلومات والفجوة الرقمية في الدول العربية، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الانسانية، المجلد 30 (1 & 2)، جامعة دمشق، الأردن.
- (6) عبدي فاطمة، مروان فوزية، (2016)، دور الفجوة الرقمية في تعطيل المشروع التنموي في الجزائر، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 3 (1)، جامعة الشلف، الجزائر.
- (7) عثمان غنيم، رضوان العناتي، (2011)، التباين التنموي الإقليمي والفجوة الرقمية-الحالة الأردنية، مجلة الزّرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 11 (1)، جامعة الزّرقاء، الأردن
- (8) عزة فاروق جوهري، (2013)، الأنترنت وسد الفجوة المعرفية في العالم العربي، دراسة استطلاعية عن توجهات القراءة في بيئة الأنترنت ودورها في بناء مجتمع المعرفة، اعلم، العدد الثاني عشر، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السّعودية.
- (9) العمري الحاج، (2013)، دراسة قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر (1995-2009)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- (10) العياشي زرار، (2010)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 4 (2)، جامعة سكيكدة، الجزائر.

11) نسرين سعدون، (09/11 أكتوبر 2012)، واقع الفجوة الرقمية في الجزائر، المؤتمر الدولي لتكنولوجيا المعلومات الرقمية: الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزرقاء، الأردن.
المراجع باللغة الأجنبية:

12) Alain Rallet, Fabrice Rochelandet, (2007), ICTs and Inequalities : The Digital Divide, ADIS, Université de Paris Sud, Internet and Digital Economics, Cambridge University Press, New York, USA.

13) Amel Attour, Christian Longhi, Fracture numérique, le chaînon manquant. Les services d'administration locale dans les communes françaises, Vol.5 (1), Les Cahiers du numérique, Belin, Germany, valable sur le lien: <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2009-1-page-119.htm>

المواقع الالكترونية:

14) دورين بوغدان- مارتين، (2016)، علينا أن نسد الفجوة الرقمية بين الجنسين، مجلة أخبار الإتحاد، العدد 04.
متاح على الرابط:

<http://alrai.com/article/1025834/%D8%A3%D8%A8%D9%88%D8%A7%D8%A8/%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%86%D8%A7-%D8%A3%D9%86-%D9%86%D8%B3%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%AC%D9%88%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%86%D8%B3%D9%8A%D9%86?PageSpeed=noscript>

15) موسوعة ويكيبيديا، متاح على الرابط:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1

16) موسوعة ويكيبيديا، متاح على الرابط:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8

17) موسوعة ويكيبيديا، متاح على الرابط:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%86%D8%AC_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8

18) موسوعة ويكيبيديا، متاح على الرابط:

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%86%D9%88%D9%8A>

Integration of information and communication technologies in the human resource function

إدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في وظيفة الموارد البشرية

د. زوبيدة أويحي/جامعة وهران 2 / الجزائر

Dr. Zoubida Ouyahia /Oran 2 University / Algeria

د. مصطفى فرحاوي/ جامعة وهران 2 / الجزائر

Dr. Mustapha ferhaoui /Oran 2 University / Algeria

ملخص الدراسة:

في خضم التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم وتحت وطأة الثورة المعلوماتية والمعرفية وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على مجابهة هذه التحولات من خلال الانخراط فيها وذلك بتبني استراتيجيات من شأنها تلبية متطلبات هذا الوضع لسيما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة الى تحديد وتحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووظيفة الموارد البشرية، ومن خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة MATEG للأغذية، تبين أن لهذه التكنولوجيا أثر إيجابي كبير في تطوير وظيفة الموارد البشرية فضلا عن اسهامها في تحسين سير وأداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الانترنت، الانترانت، الاكسترانت.

Abstract:

Young In recent years and under the veritable effect of a technological revolution, the company has become a matrix for the production and transmission of information. In fact, we are witnessing major qualitative changes, where the information and communication technologies cause real upheavals in the structures and processes of the company as well as its human capital.

Thus, the integration of information and communication technologies in the company , especially in the human resources function induce changes and impacts it with different effects.

Therefore, the main object of our research work is to observe the impact of the integration of this TIC in FRH and to analyze the various contributions that they may bring.

We noted, after our empirical study in the agro alimentary company MATEG that occupies an important place in the national market of the industry and appears among the companies which ensure an advanced introduction of the ICT in its services, that these ICT offers to the HR function an improvement in its performance, as well as a good functioning and a substantial increase.

Keywords: ICT, HRMS, Human Resources Management, Internet, Intranet, Extranet.

Introduction:

Nowadays, we are witnessing the "information age" which is characterized by the acceleration of data processing known as the information economy. The Latter is an economy of networks and services where information is a raw material and strategic resource for creating added value. Thus, faced with a

constantly changing environment, companies are required to enrich themselves with progressively sophisticated solutions to increase their potential for competitiveness.

Over the past twenty years, there has been a very positive overall consideration of ICT in its evolution. These tools have become quite necessary in the economic and professional sectors as well as in the daily activity of employees, whether at the organizational or strategic level or even for company changes. (Klein and Ratier, 2012). Moreover, they make it possible to shorten deadlines, coordinate actions, and generalize simultaneity in an environment.

They supplement a whole series of transformations including strategy, content, work organization, and forms of management. They also affect all areas of the company. In addition, the use of its tools improves the performance of companies' human resources.

In this context, human resources management (HRM), as a function of the company and discipline of management sciences, in the same way as other fields, has undergone a real transformation through the adaptation of ICT.

KALIKA. M addresses this question and gives an element of understanding: "The introduction of ICT in management practices has disrupted the daily lives of organizations. Moreover, Professionals in the human resources function (HRF) are faced with the need to structure their activity and use ICT in the practices they employ. Some authors speak of e-HR (KALIKA M, 2006, p142).

This concept (e-HR) involves new working methods and new tools to relocate the activities of human resources management to produce a service of quality to employees.

The Human Resources Information System (HRIS) is, therefore, among the tools inspiring the development of ICT; a recent discipline within companies that have integrated communication and management processes for better effectiveness. ICT is a system for storing, analyzing, and distributing information relevant to an organization's human resources. For TANNENBAUM S-I "the System ICT-based Human Resources Information (HRIS) is a real opportunity to analyze and optimize all of its processes and make them more efficient. On one hand, it allows the achievement of productivity gains by automating repetitive tasks (employment contract, working time, leave, payroll, extra-legal benefits, social legislation,

etc.). On the other hand, these acquired productivity gains are used to free up time that can be devoted to higher added value activities (Recruitment, skills management, career management, training, etc.). »

In this information age, the world becomes a small village. Therefore, as a developing country, Algeria cannot stay away from the change generated by these technologies, and the Algerian companies have to upgrade as soon as possible. So, they must face this ICT revolution which consists in following their evolution and acquiring new skills to ensure the improvement of their services and products for better performance.

To understand the reality of Algerian companies, our field of research consisted in analyzing, in the first place, the integration of ICT and HRM within the national food company known as MATEG. The main goal of our research is to explain how ICT impacts the HR function and what role it plays. There will be an attempt to answer the following research question:

What is the impact of ICT on the human resources function of MATEG Ccompany?

- ✓ Here are added secondary questions to better inform our research including:
- ✓ What are the changes brought about by the involvement of ICTs in Human Resource Management (HRM)?
- ✓ Does ICT improve HRM?
- ✓ What is the role played by the human resources information system in the HR function?

In our research, we suggest that there is a strong positive impact of Information and Communication Technologies (ICT) on the so-called Human Resources Management (HRM) within the MATEG Company.

We conducted a quantitative study. In this regard, we used the questionnaire, which is a collection of information from the staff of MATEG 's HRD. Our case study, within the MATEG company, was carried out at the level of the direct structure within the management of human resources.

1. Definition of information and communication technologies:

The concept of Information and Communication Technologies (ICT) includes the techniques used in the processing and transmission of information mainly: information technology, Internet and Telecommunications. Moreover, they refer to the sector of economic activity of information and communication technologies.

- ✓ So, they bring together necessary and useful confederate techniques as a resource for manipulating information especially in computers, programs, and networks in order to convert, store, manage, transmit, and retrieve it. This allows the company to:
 - ✓ Facilitate the sharing of information (intranet, internet).
 - ✓ More flexible access to information (the intranet allows to retrieve information from all workstations regardless of time).
 - ✓ To promote group work through network technology (workflow, groupware.).
 - ✓ Simplify data exchanges between companies or sites (EDI).
 - ✓ Facilitate communication and cooperation between team members (mailing list, blog, wiki.).
 - ✓ To set up a collective memory.

2. ICT tools:

Network technologies are technologies that help to disseminate and share information by all the organization members, namely the Internet, the Intranet, the Extranet, ERP, Workflow and GroupWare.

2.1. Internet:

According to Marie-France, the Internet presents: "a set of computers interconnected with each other, by cables, telephone links, infrared ..., and communicating with the same language, thanks to the computer network". (LANDREA. M-F,1998, p6.). Accordingly, the Internet is a place for sharing data, disseminating information, making contact, exchanging information. Today, it is one of the most widely used means of professional communication. Among its uses are:

- World Wide Web has made it possible to open the Internet network to the general public by facilitating the consultation of sites, since it offers users the possibility of online wide range of information presented in the form of archives, magazines, book pages, public and university libraries, documentation for professional use... etc.
- Electronic mail (E-mail), is a correspondence service allowing the exchange of all types of digital documents, from one computer to another, through an Internet network.
- Social network refers to a website allowing Internet users and professionals to register and create a virtual identity card, most often called profile. The network is said to be social, in the sense that it allows the

exchange with other members registered in the same network, public or private messages, hypertext links, videos, photos, spaces of exchange distinguished by their usefulness (professional, private, meeting ...). There are several types of social networks including: Facebook, discussion forum, blog and LinkedIn. Each has its distinctive logo and audience.

2.2. Intranet:

Intranet is the declination of the Internet, but within a company. It is a question of reproducing on an enterprise scale, a system of dissemination and sharing of information that already works perfectly on a global scale.

Indeed, according to JUST. B, the intranet is a "private version of the Internet within the company itself, for its internal needs allow to have a messaging and a dissemination of information internally. Intranet is usually reserved for employees of the company who need to use a password to log. (JUST, 2010, P 449).

2.3. The extranet:

The term "Extranet" refers to an Intranet network which access is authorized to a restricted external public: customers, suppliers and partners constituting a closed network. It is a website where some of the pages or all the sections are reachable by a password. This system allows, for example:

To Limit the consultation of confidential information to customers, distributors to subscribers. The Extranet extends access to the Intranet network to an audience outside the company,

2.4. Enterprise Resource planning (ERP):

The ERP enterprise resource planning in French "enterprise resource planning (ERP)" is a set of applications that is based on a database. These applications can be set up in isolation, in connection with each other, or in addition to solutions that allow, therefore, to link all areas of management in the company.

2.5. The GroupWare:

Facilitates three fundamental mechanisms inherent in any human organization: communication, coordination and cooperation.

According to BOUTYEB, the groupware "is a set of methods, procedures, software and computer platforms allowing people, associated in the same professional context to work together with maximum efficiency".

The different categories of applications classified in the field of groupware are the following applications:

- Publication
- Collective bases.
- Shared folders.
- Coordination (Workflow).
- Forms.
- Discussion (or forum).
- Agendas.
- Messaging and directories.

The interest of this groupware is, above all, the improvement of the ability to react in terms of speed and quality, so that information can spread faster with better potential for cooperation. It is also possible to network the skills available in the company. (RACHEDI, Abdelkader)

2.6. Workflow:

A Workflow is used to model and automate the company's information flows e.g., specific documents, such as folders of insurance, loans or expense reports that must follow a predetermined path or their elaboration. In this way, the workflow defines the flow circuits for each type of file by specifying the stakeholders, the deadlines and the approval and validation operations. Accordingly, it is "a set of technical devices allowing the definition, administration, management and execution of a flow of information within a working group (GUNIA N, 2002, p. 112).

2.7. Computer data exchange (EDI):

According to EDIFRANCE, EDI is defined as "the exchange of structured data in the form of pre-approved messages from computer to computer via telecommunication networks ". (Guy De CIBON,1999).

EDI allows the electronic exchange of information (purchase orders, invoices, etc.) between separate and independent economic partners.

3.Human Resource Direction in the age of digitalization:

Several companies have computerized the management of their human resources in terms of its efficiency, and this is characterized by the adoption of IT solutions to the extent that these tools make it possible to significantly reduce the delays in the transmission of information and eliminate the boundaries of space and time, but also to disrupt the way of informing and communicating between employees, in the organization.

The role of ICT in HR management is to computerize and automate the various activities related to this field, and thus allow the user to gain in productivity (time and energy savings), to easily keep a traceability of all HR activities, to collaborate and communicate more quickly and efficiently and to help decision-making by offering the possibility of having complete and accurate dashboards etc.

This is why the HR function cannot avoid the transformation that ICT continues to bring in the various managerial functionalities of the company. Indeed, these technological changes will necessarily have a strong impact on the role and place of this function.

3.1Computerization of the Human Resource's Function and its activities:

The acceleration of the IT market and the field of technology has led to a massive penetration of ICT, in companies, which are today widely used by the human resource functions i.e., E-HRM, E-HR and even E-HRD.

■ **E-HR:** Defined as the set of processes to dematerialize HR practices, using specialized and digital tools.

MERCK. B defined it as "e-HR, supported by a corporate strategy and the use of ICT is a global mode of operation of a company around the management of a significant number of HR processes that is based on: the sharing of HR information and its processing by direct and free access of employees; management and the HR function and the implementation of new HR organizations to optimize the service relationship". (KALIKA. M, 2005, p177)

- **E-HRM:** The e-HRM appeared at the end of the 90s in the United States of America and means electronic HRM, is an expression used to describe applications integrating ICT and HRM within a company. The e-HRM represents the local supervision allowing the accompaniment of each employee in his work and the evolution of his skills.
- **E-HRD:** E-HRD is the new form of computerized human resources management. It allows the different departments and the management to run all their activities taking into account human resources and knowing how to quickly quantify the effects (staff, costs, performance, lack or surplus of staff ...). The e-HRD can provide valuable indicators leading to quantified decision-making.

The E-HRD covers mainly the following sectors: selection for hiring, job classification, staff evaluation, professional mobility of staff, career plan, staff motivation, internal communication (in collaboration with other departments), staff training, remuneration (salaries and other benefits), administrative management of staff, social relations...

3.2. Innovations introduced in the HRF:

ICT applications: internet, e-mail, groupware, workflows, electronic document management, intranet.... They introduce major innovations in the human resources function that profoundly transform its missions and activities. These are the following innovations:

- Remote work and collaborative work in groups offer the possibility of reducing the constraints related to space and time dimensions and giving rise to new forms of work organization (virtual teams, call centers, etc.) and networking.

The re-engineering of HR processes not only administrative management of staffs, but also the processes of recruitment, training, skills management, etc. Leading to the emergence of "online HR services" and opportunities for the HR function to invest in value-added missions.

- New management methods that are imposed by working remotely individually or in virtual project teams, easy access for all to information, online services and new relationships with the hierarchy.

- The development of knowledge management, a source of value, thanks to the electronic management of documents which facilitates the preservation and also has access to administrative documents of staff legally subject to archiving.

- Easing the sharing of the HR function for the benefit of operational managers inducing greater accountability of the latter in the management of HR and their structures.
- The emergence of new skills in the careers of the HR function (mastery of ICT, new expertise, etc.).

These innovations introduce major advantages and several opportunities to the HR function for greater efficiency. At first glance, in terms of reducing administrative management costs and also a refocusing of this function towards value-creating missions that can greatly reformulate its place in the company as PICQ points out: "the dominant idea behind advanced automation and the transfer of responsibility is precisely to allow HRM experts (fewer but of a higher level) to devote themselves to so-called strategic missions i.e. directly related to the development of the company and its competitiveness". (KALIKA, 2005).

3.3. Transferability of knowledge:

CASTRINOTE points out that "The emphasis is on the conservation of natural resources while it is HR that generate development through cultural adaptation to change, the author adds that development is relative to the current form of informational culture that acts in two directions or different directions. Indeed, both old and new employees are a source of information related to experience in the company, but also the mastery of new technologies. The challenge will be, at this level, to be able to capitalize on this knowledge to make it accessible, regardless of their presence in the company.

The observation is that employees maintain their savoir-faire that they continue to consider as a weapon to maintain their assets and manage their career which represents a limit to the transfer of knowledge.

3.4. Resistance to change:

Resistance to change is a limit to adjusting to new systems in organizations. Indeed, employees tend to prefer the old methods that give them a sense of security related to their mastery. This causes resistance that limits the evolution of HRM practices.

3.5. Financial limits:

Several obstacles can be cited in this context: physical infrastructure, telecommunications tariffs, content... etc. Undeniably, the cost of the equipment influences the financial situation of the company and can force it to limit its use of ICT.

Indeed, the structural impediments to the adoption of ICT and the adaptation of the internal organization are acute, but the fact remains that the uncertainty about technological choices and their return on investment are highly detected difficulties. IT leaders face the challenge of driving the introduction of new technologies at a pace that is tailored to the real needs of the business and within a controlled budget.

3.6. The limits related to the human resource:

The level of education differs from one employee to another, making access to ICT not so easy for all categories. In this regard, it is estimated that "the lack of qualified HR significantly reduces the means of effective access to ICTs". (Geese, A. Mezine, R.) Therefore, HR can be a hindrance if ICT is not mastered by all the company's staff.

In addition, there are psychological barriers related to various reasons such as fear of change, lack of information, knowledge or skills and resistance to transformation projects. These psychological barriers are considered less important in large companies that have managed to implement ICT-related projects with a strong involvement of all internal skills.

3.7. Legal limits:

To show the importance of contextual values in the process of ICT integration, Ben Abderrahmane (2012) argues that "developing countries face several legal and ethical obstacles that have huge impacts on the free flow of information to inside and outside undertakings. (Abderrahmane, 2012, p 118).

4. Case study:

MATEG is the first operator to have produced margarine in Algeria with the launch in production of MARGARINE SOL in the year 2000.

4.1. Presentation of the technologies used by MATEG

MATEG has an application park composed of some software that covers specific management perimeters as follows:

4.1.1. Access Control Software (KELIO):

It is software that allows having a particular and instant service of the movements of the staff, via a device at the entrance, to ensure the access control as well as the employees' checks. It allows the calculation of the hours of work performed by each employee, divided according to several headings. It has very extensive features in terms of time and presence management, has a fully configurable and open aspect that allows, among other things:

- Manage the schedule of employees, their absence, their presence and their work system.
- Manage different mandatory, flexible, cyclical, conditional time categories... etc.
- Manage an unlimited number of absences (illness, maternity leave, public holiday...)
- Had a self-service (request for leave, absence etc.)

The software solves all problems related to the management of time, attendance and absence of staff and also integrates into the overall system of the company, such as the staff payroll system.

4.1.2. Workflow platform:

For the management and de-materialization of various HR requests that include request for leave or training, annual interview, update of skills, request for absences and request for mission order ... etc.

4.1.3. Communication technologies:

- **Telephone:** it is the most used telecommunication application in the business world. It makes it possible to connect the different workplaces employing a PABX which also allows access to the external telephone network. MATEG has what is called IP telephony, the phone plugs into a router/modem rather than into a phone jack. This technology offers several advantages including: financial and energy savings, ease and speed of installation and rapid succession ... etc.
- **E-mail:** It is one of the most popular communication solutions in business. It is a service for the transmission of written messages and documents sent electronically via the Internet. It also allows a synchronized calendar service, automatic archiving, protection against data loss ... etc.

- **Videoconferencing:** is a communication solution integrated into the company to take decisions rapidly, interact quickly and save a lot of travel costs.

4.1.4. Sage paie i7:

Developed by the wise publisher, this software makes it possible to manage all the information related to employees and ensures the day-to-day management of payroll and administrative management of staff (civil status, leave, salaries, social and tax data, social balance sheet, attestation... etc.). It adjusts the structure of the company to meet internal management issues and multiple administrative requirements. The wise payroll plan ensures the availability of the social and legal changes in force, by automatically updating the payroll settings. The latter is linked to the sage FER accounting software via an application interface. Sage allows:

- Integrated management of payments and bank reconciliation (organize the different customer supplier steps, automate the lettering of accounts... etc.)
- Carry out daily payroll processing: quick entry of payroll variables, editing and control of bulletins, transfer of salaries, closing... etc.
- Manage payroll accounting, accounting, analytical follow-up... etc

4.1.5. COSWIN General Means Software:

It is integrated asset management software where each user (staff, subcontractor or service provider) can securely access the required information through the internal network of the company which reduces response times and eliminates any communication problems.

It improves the management of subcontractors and internal services, brings out good practices and optimizes information circuits. It ensures the centralization of data and also the management of stock entries and exits, repairable items, reservations of manual and automatic purchase requests, and inventories to ensure the availability of parts at the right time and reduce stored fixed assets.

4.1.6 Enterprise Resource Planning (ERP) Software:

ERP makes it possible to manage all the company's operational processes by integrating several management functions including: commercial management, inventory and order management,

Supply chain, accounting, payroll and human resources or customer relations.

4.2. Research Methodology:

We selected a quantitative study through the use of a questionnaire that represents an important working tool. After distributing the questionnaire on our study sample in May 2022 then retrieving, counting, the carried fieldwork led to a corpus of seven (7) respondents.

Our questionnaire consists of closed, semi-closed and multiple-choice questions. Here the questionnaire designed through the use of *Google Forms* and sent by email to the employees of MATEG's HR department. As for the data processing, we used SPSS software, version 26, to extract data tables

Table 1: Description of the sample by gender, Age and Diploma

Gender	Man	71,4%
	Woman	28,6%
Age	Less than 30 years	57,1%
	30 to 39 years	42,9%
Diploma	No diploma	0%
	University degree	85,7%
	Other degree	14,3%

Source: Made by us SPSS, V26

According to the data collected and represented above in Table N°1. We find that men make up the largest number of respondents with a percentage of 71.4% and women with a percentage of 28.6%. 57.1% of respondents are under 30 years of age, and the rest of respondents are in the 30 to 39 age group with 42.9%. MATEG's HRD workforce is relatively young. This is explained by the need of the company to recruit young people mastering the computer tool.

We also note a significant rate of 85.7%, of our respondents with a university degree and the 14.3% have other diplomas. Accordingly, the largest number of employees of the MATEG HRD is academics. This reflects the importance that MATEG attaches to the recruitment of qualified staff with a high intellectual level mainly for the handling of NICTs.

4.3. Discussion of results:

4.3.1. Use of ICT at HRD

Table N°2: ICT used by the HRD staff

Tics used in the company	Percentage
Computers	100%
Computers connected to the internet	100%
Video conferencing	71,4%
Business card	0%
File transfer protocol	100%
Software	100%
Access control equipment	28,6%
Telephone	100%
Electronic mail	100%

Source: produced by us/ SPSS V26

According to the table, it is noted that all of the staff of the HRD use computers, connect to the internet, also use the file transfer protocol as well as the various software, phones and e-mails.

71.4% of respondents often use video conferencing, but only 28.6% use access control equipment. The business card is not used in this company.

4.3.2. The use of software packages in HRD

Table N°3: The software packages used in HRD

The software packages used in the HR department	%
ERP	100
Groupware	100
Workflow	100
EDI	100

Source: Made by us /SPPS V26

According to Table 3, we see that all of HRD staff use software packages such as ERP, Groupware, Workflow, EDI.

4.3.3. Difficulties encountered in the use of these technologies :

Table N°4: Distribution according to the difficulty of use of these technologies

The difficulty of using this technology					
		Staff	Percentage	Valid percentage	Cumulative percentage
Valide	sometimes	3	42.9	42.9	42.9
	Rarely	2	28.6	28.6	71.4
	Often	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Source: developed by us using SPSS software

According to the results of this table, it can be observed that 42.9% have sometimes encountered difficulty in the use of ICTs. 28.6% of them reported that they often have difficulties with the use of ICT among them. Unlike the remaining 28.6% who rarely experience difficulties in use.

4.3.4. Training follow-up for the use of ICTS

Table N°5: breakdown by follow-up of a training.

Follow-up training					
		Staff	Percentage	Valid percentage	Cumulative percentage
Valid	yes	7	100.0	100.0	100.0

Source: developed by us using SPSS software

The survey showed that 100% of respondents answered yes to the question. They mentioned that they have received ICT training.

The company promotes training, intending to develop the ICT skills of its employees.

Table N°6: breakdown by employee satisfaction level.

Employees' satisfaction level					
		Staff	Percentage	Valid percentage	Cumulative percentage
Valid	satisfied	5	71.4	71.4	71.4
	Very satisfied	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Source: developed by us using SPSS software

Furthermore, it is necessary to ensure whether the training has been useful or not, for this is very important for the effective use of ICTs; therefore, we looked at the level of satisfaction. Indeed, the following results emerged: 71.4% were satisfied, 28.6% were very satisfied.

4.3.5. Impact of ICT on the HR function

Table 7: Impact of ICT on the HR function

Impact of ICT on the HR function	%
Speed of the realization of my work	100
More autonomy in the realization of my work	72
Better information sharing	100
Improves interpersonal relationships	86
Enables quality service	100
fluidity of information and communication in the HR department	100
Decrease in hierarchical distance	43
Improving the efficiency and effectiveness of the HR function	100

According to the results of this table, all of respondents strongly agree that ICT provides them with a rapidity of their work. A better sharing of information allows a quality service that facilitates the fluidity of information and communication in the HR department. 71% of respondents strongly agree that ICT provides them with more. In addition, more than 85.5% say ICTs help improve interpersonal relationships. However, only 43% think that they reduce the hierarchical distance.

4.3.6. Role of HRIS in the HR function:

When asked what activities are covered by HRIS, respondents stated that HRIS is used in two activities in the HR department namely time management (hours worked/absences) and pay management. Recruitment, training and career management are underway, the company MATEG intends to set them up.

5. Conclusion:

ICT today offers significant opportunities and powerful support for: HR planning, management and control processes and management logic that is both quantitative (workforce) and qualitative (skills). Their uses change the way employees act, work and collaborate. They make it possible to reduce the launch time of a product to target efficiently customers. The use of these technologies ensures the future development of companies. Thus, HRM cannot ignore the contributions of automated information processing.

As a reminder, the purpose of our research was to assess the impact of information and communication technologies on the effectiveness of the HR function, and we started a study on integration ICT in the HR function, at the level of the agri-food MATEG company.

The results obtained from our conducted field of study allowed us to note that the staff of MATEG's HR department makes heavy use of information and communication technologies: software, software packages, internet, intranet, etc... This has made it possible to evolve and develop this function with autonomy and facilitate the employees' tasks. We appreciated the positive impact that the contribution of ICT to the improvement of the HR function and the various ICTs introduced in the HR Department of MATEG.

These technologies have made the HRD more efficient and effective, with a service of better "quality, price, time", and they have also increased the skills and working capacities of the employees in terms of knowledge sharing, orientation towards tasks with higher added value. Consequently, we were able to conceive that among the ICTs determining the improvement of the RHF, the HRIS, which is essential for the activities of this function. Thanks to these technologies, we are witnessing a shift from a pyramidal structure where knowledge is held by the leader to matrix structures where all individuals participate in decisions through the pooling of knowledge where each worker becomes a decision-making core that gives more responsiveness to the company. Finally, one may conclude that information and communication technologies contribute effectively to the management of human resources.

This research is not without limits. First, for we were not interested in the behaviours and attitudes of employees in terms of opposition or acceptance generated by ICTs. Second, we studied the impact of ICT globally without mentioning the details of the activities because within the HR department, they do not use ICT in each activity (training, recruitment ...), but they use software that covers and integrates all activities globally. Last but not least, our research theme is based on the study of the impact of information and communication technologies taking into consideration the fact that both are regularly evolving.

In this regard, other research, in this field can take place for further study to bring other resolutions on the impact that ICTs can have on the HR function in Algerian companies.

Bibliography :

- 1) La fonction ressources humaines <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>.
- 2) Ben Abderrahman E.Y.(2012). Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie. Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montpellier
- 3) BOUHENNA, Ali « Les enjeux des NTIC dans l'entreprise,- La revue de l'Economie & Management», Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université de Tlemcen IN : fseg.univtlemcen.dz.
- 4) Déclaration sociale Nominative: qu'est-ce que c'est ? Sur Le Journal du Net, URL, <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201391-declaration-sociale-nominative-dsn-definition-et-obligations/>.
- 5) GUNIA N. (2002). La fonction ressource humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises ; Impact des nouvelles technologies d'information et de communication. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à Toulouse
- 6) Guy De CIBON. (1999). Internet outil de travail pour les experts comptables. Mémoire d'expertise comptable, France
- 7) JUST.B. (2010). Pas de DRH sans SIRH. Ed liaison, Paris.
- 8) KALIKA.M et AL. (2005). E-RH réalité managériale. Ed Vuibert.
- 9) KLEIN, Tristan, RATIER, Daniel. (2012). L'impact des TIC sur les conditions de travail, la note de synthèse. Centre d'analyse stratégique (CAS).
- 10) LANDREA.M-F. (1998). Présentation d'internet et le Word Wide Web. Paris.

- 11) Les enjeux de la gestion des ressources humaines, <https://etude-generale.com/les-enjeux-de-la-gestion-des-ressources-humaines-pdf/>.
- 12) Les politiques de développement technologique,
<https://books.openedition.org/iheal/1656?lang=fr>.
- 13) MULLENDERS André – 2008, <http://www.kiminvati.com/e-DRH/Pages/eDRH.html#>.



المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies

المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي بعنوان:

إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي

Managing The Business Organizations In Light of The Knowledge And
Digital Transformation

رقم تسجيل الكتاب

VR.3383-6631 B

أوت 2022

